

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені А.С. МАКАРЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ І ПСИХОЛОГІЇ  
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**Бражник Лариса Євгенівна**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА  
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07. Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ Ю.О. Лянной,  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри  
менеджменту освіти  
та педагогіки вищої школи  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

Виконавець

\_\_\_\_\_ Л.Є. Бражник  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

Суми 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНОГО РЕСУРСУ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ.....	7
1.1. Корпоративна культура: теоретико-методологічний аналіз.....	7
1.2. Умови формування корпоративної культури в освітній організації.....	23
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	37
2.1. Фактори формування корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.....	37
2.2. Інструментальне забезпечення розвитку корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.....	52
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення корпоративної культури як ефективного інструменту управління сучасними освітніми організаціями. Нові принципи і вимоги до системи освіти в нашій державі ведуть до перегляду старих методів управління, які можуть вирішити проблему ефективності діяльності навчального закладу в умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Прихід ринкових відносин в сферу української вищої освіти, а також прагнення інтегруватися в європейський освітній простір актуалізувало проблему формування корпоративної культури закладів освіти, здатної стати інструментом підвищення їх ефективності.

В даний час діяльність сучасних освітніх установ, яка полягає в забезпеченні своєї ніші на ринку освітніх і наукових послуг, у використанні маркетингових технологій, в дотриманні конкуренції тощо, аналогічна діяльності комерційного підприємства. Досвід роботи найбільших світових корпорацій свідчить про те, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, що сприяють розвитку конкурентних переваг організацій. Розуміння цього визначає необхідність дослідження корпоративної культури освітньої організації як інструменту управління в умовах нових вимог до системи української освіти.

Ті завдання, які стоять сьогодні перед освітніми організаціями вимагають більш активної взаємодії останніх з зовнішнім середовищем і, отже, нової корпоративної культури, здатної адаптувати академічну спільноту до нових вимог ринку праці та до ситуації посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Це вимагає перегляду колишніх ціннісних установок корпоративної культури освітніх установ. Стійке функціонування і розвиток освітньої установи здатні забезпечити тільки адекватна сучасним реаліям корпоративна культура. Розуміння цього визначає соціальну і

наукову значущість вивчення корпоративної культури освітньої організації, що надає освітній установі ряд переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку освітніх послуг.

Робота тісно пов'язана з державною науково-дослідною темою, що розробляється кафедрою менеджменту освіти та педагогіки вищої школи «Теоретичні та методичні засади фахової підготовки менеджерів освіти і педагогів вищої школи» (Реєстраційний номер 0116U005862).

*Мета дослідження:* виявлення сутності корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.

Мета дослідження обумовила визначення таких завдань:

- провести теоретико-методологічний аналіз поняття корпоративна культура;
- виокремити умови формування корпоративної культури в освітній організації;
- схарактеризувати фактори формування корпоративної культури в системі управління освітньою організацією;
- розкрити інструментальне забезпечення розвитку корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.

*Об'єктом дослідження* є корпоративна культура як нематеріальний ресурс розвитку освітніх систем.

*Предмет дослідження* – інституціональне забезпечення корпоративної культури в системі управління освітньою організацією.

*Методологічна основа дослідження.* Теоретико-методологічну основу роботи складають дослідження, виконані в руслі мультидисциплінарної методології, основні положення, ідеї та принципи якої були розроблені в зарубіжній і вітчизняній теорії управління, соціології освіти, конфліктології. Ці основні положення і принципи припускають використання накопиченого наукового теоретичного потенціалу в теорії та соціології управління.

У дослідженні враховані закономірності соціальної взаємодії, детермінуюча роль соціального середовища в процесі становлення особи, формування людини, взаємозв'язок універсальної, загальнолюдської місії освіти та її етнокультурної функції.

Методологічну функцію в дослідженні реалізовували історико-логічний, структурно-функціональний і соціально-педагогічний підходи.

*Наукова новизна дослідження.* Наукова новизна дослідження полягає в наступному: розглянуто теоретико-методологічні проблеми дослідження управлінського потенціалу корпоративної культури та визначено найбільш оптимальні підходи до дослідження корпоративної культури як інструменту управління освітніми організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності; виявлено основні тенденції розвитку освіти в Україні і їх вплив на корпоративну культуру освітньої організації; обґрунтовано необхідність переходу освітніх установ на іншу управлінську парадигму, адекватну жорстким конкурентним умовам функціонування освітніх організацій; виявлено та розглянуто основні моделі корпоративної культури освітньої організації і особливості їх управлінського потенціалу, що дозволяють регулювати діяльність освітньої організації; розкрито роль управлінського потенціалу корпоративної культури освітньої організації в процесі згладжування конфліктів інноваційного розвитку сучасних організацій освіти, наявність яких обумовлено відсутністю цілісної і єдиної моделі корпоративної культури в освітній організації.

*Практична значущість дослідження* полягає в, тому, що воно: може бути використано органами державної, регіональної і місцевої влади, освітніми установами, військовими частинами, громадськими організаціями і установами, релігійними об'єднаннями в інтересах підвищення якості і ефективності розвитку корпоративної культури.

*Апробація результатів дослідження* відбувалася через обговорення змісту магістерської роботи на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також виступі на VI Міжнародній науково-

практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково–практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.), II Міжнародній науково–практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) на базі Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка та Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (17 листопада 2020 р.) на базі на базі університету Григорія Сковороди в Переяславі.

*Публікації:*

1. Бражник Л.Є. Корпоративна культура в системі управління освітньою організацією. *«Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Переяслав, 17 листопада 2020 р.). Переяслав, 2020. Вип. 65. С. 96-98.
2. Бражник Л.Є. Умови формування корпоративної культури в освітній організації. *Магістр: Збірник наукових праць молодих учених* / Гол. ред. проф. О.Г. Козлова. Суми: Вид-во ФОП Цьома С.П. 2020. С. 72-76

*Структура роботи* обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів (чотирьох підрозділів), висновків та списку використаної літератури (105 позицій).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНОГО РЕСУРСУ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

### 1.1. Корпоративна культура: теоретико-методологічний аналіз

Культура включає в себе безліч елементів, рівнів, смислів. Розглядаючи культуру організації, ми позначаємо систему традицій, звичаїв, легенд, міфів, героїв, норм, а також правил, що визначають поведінку працівників організації. Залежно від об'єктів культуру класифікують на матеріальну і нематеріальну, духовну.

Сучасні вчені відзначають поліфункціональність культури, тобто множинність функцій культури. В рамках нашого дослідження інтерес представляє «управлінське і акмеологічне переломлення» терміну «культура», що пов'язано з управлінням організаціями, формуванням корпоративних відносин і власне корпоративної культури. Розгляд організацій, підприємств і установ як спільнот, що мають загальне розуміння своїх цілей, значення та місця, своїх цінностей і поведінки, індукувало поняття корпоративної культури. Термін «корпоративна культура» відбувається шляхом складання двох незалежних понять – корпорація і культура.

Раніше вважалося, що тільки комерційні організації можуть називатися «корпораціями». В даний час, в сучасній економічній теорії виникло нове розуміння корпорації як об'єднання, спільноти у всіх формах, державних, приватних, громадських організацій (підприємство, установа, фірма, компанія тощо) з певними нормами, принципами, положенням в суспільстві і специфічними цілями та інтересами. І так як культура властива будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, отже,

дослідження корпоративної культури може бути проведено в рамках будь-якої організації [75, с. 207].

У сучасній навчальній і науковій літературі налічується близько 50 визначень корпоративної культури. Практично у всіх акцент робиться на пріоритет цінностей організації: визнані в конкретній організації правила поведінки (цінності; соціальні та комунікативні моральні норми; ритуали; фірмовий стиль тощо) і правила управління (організаційна структура, комунікація; кадрова політика).

Корпоративна культура – явище складне, яке не тільки має свою структуру, але і володіє рядом загальних функцій, на які вказують автори:

- продукування – відтворення і накопичення кращих елементів культури, нових цінностей;
- оціночно-нормативна – порівняння реальної поведінки людини, групи, організації з нормами культурної поведінки, з ідеалами;
- регламентуюча і регулююча – застосування культури як індикатора і регулятора поведінки;
- пізнавальна – на основі пізнання і засвоєння корпоративної культури, здійснюване на стадії адаптації працівника його включення в життя колективу, в колективну діяльність, що сприяє його успішності;
- змістоутворюючих – впливає на світогляд людини, найчастіше організаційні цінності перетворюються в цінності особистості і колективу або вступають з ними в конфлікт;
- комунікаційна – через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників і їх взаємодія;
- збереження та накопичення досвіду як громадська пам'ять організації;
- рекреаційна – відновлення духовних сил в процесі сприйняття елементів культурної діяльності організації, що обумовлено високим моральним потенціалом корпоративної культури, причетності працівника до неї і поділу її цінностей [93, с. 105].



Ряд дослідників виділяють додаткові функції корпоративної культури:

- є вираженням індивідуальності організації;
- служить носієм організаційного здорового глузду, який найчастіше проявляється у звичках;
- сприяє формуванню колективної відданості організації (лояльності або патріотизму працівників);
- служить психологічним гарантом стабільності соціальної системи організації;
- підтримує управлінські рішення керівництва організації шляхом створення «поля» для змін;
- формує прихильність колективу організаційним завданням;
- зміцнює соціальну стабільність;
- служить механізмом, який формує і направляє відносини і поведінку співробітників;
- створює базу для творчого розвитку особистості в організації та самої організації в цілому [13, с. 12].

В даний час в основі розгляду природи корпоративної культури лежать такі наукові підходи, як: символічний, когнітивний і систематичний, практико-орієнтований, аксіологічний.

Символічний підхід, засновниками якого можна вважати Вільперта, Шафріца і Отта, користується широкою популярністю і базується на наступних положеннях:

- сенс або інтерпретації того, що відбувається в організації важливіше того, що відбувається в дійсності;
- нестабільність і невизначеність, широко поширені в більшості організацій, перешкоджають раціональному вирішенню проблем і прийняттю рішень;
- люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю [28, с. 243].

Символічний підхід надає символам особливу важливість, так як вони дозволяють усунути почуття невизначеності людей в орієнтуванні щодо навколишнього і сприяють підвищенню ефективності роботи. В якості символів можуть виступати емблеми, прапори, міфи, анекдоти, звички тощо. Керівники за допомогою символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників в навколишньому світі. При цьому символи мають сенс і приносять користь лише тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається насамперед культурними цінностями [38, с. 237].

При когнітивному підході основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки. Цей підхід передбачає вивчення організаційної поведінки як системи суб'єктивних значень, які поділяються членами конкретної організації і є для зовнішнього спостерігача певними правилами, виконуваними цією організацією.

Для систематичного підходу характерно розгляд корпоративної культури з двох точок зору:

- матеріальної – спостережувані зразки поведінки членів спільноти, мова і способи використання матеріальних об'єктів;
- духовної – вірування, цінності та ідеї, які об'єднують людей в спільноти [56, с. 298].

Безпосереднє відношення до ідеології корпоративності і корпоративної культури персоналу та суб'єктів управління організацій має практико-орієнтований підхід, який є методологічним орієнтиром багатьох прикладних досліджень. У таких дослідженнях, орієнтованих на проблеми управління організаціями, відзначається виразний «практичний ухил» у бік розуміння сутнісних характеристик культури крізь призму конкретних, в основному професійних взаємодій, тобто відзначається пріоритет особистісного і діяльнісного підходів [66, с. 50].

У багатьох дослідженнях, орієнтованих на проблеми корпоративної культури, значна роль належить аксіологічному підходу і сутнісним характеристикам корпоративної культури. Аксіологічний підхід в такому розумінні дозволяє за допомогою характеристик культури аналізувати поведінку і відносини, робоче середовище, домінуючі цінності, властиві організаційній взаємодії. При цьому наголошується, що такий аналіз доцільно проводити, особливо виділяючи в організації або суб'єктах управління наступні характеристики: ідентифікації, цілі, смисли, мотиви, місію; комунікації та особливості спілкування і взаємодій; соціальний статус; цінності і норми; переконання і відносини; особливості та методи роботи [80, с. 152].

В даний час ідеологія корпоративності, або відданості організації представляється як позитивне новаторське явище. Однак щодо новаторства це справедливо лише почасти.

Історія управління налічує тисячоліття, а точніше, стільки років, скільки існує людське суспільство, тому можна з упевненістю вважати те, що зараз називається проявом корпоративності, в тій чи іншій формі напевно траплялося і раніше так само, як і твердження, що корпоративна культура є вирішальним фактором, що визначає ефективність будь-якого сучасного підприємства або організації [94, с. 96].

Аналіз кадрової політики успішних підприємств і організацій показує, що однією з умов швидкого розвитку і успішного функціонування підприємства є створення власних корпоративних центрів навчання, корпоративних університетів, залучення тренінгових і консалтингових компаній. Проведення тренінгів, адаптація нових співробітників, стажування – це єдиний спосіб вистояти в сучасних умовах жорсткої конкуренції [105, с. 50].

У своїй роботі створювані корпоративні центри і університети на підприємствах і в організаціях базуються на практичному застосуванні

результатів інтелектуальної діяльності освітніх установ, використовують досвід впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику.

Освіта покликана випереджати інші сфери суспільного життя людини і бути фактором розвитку суспільства. Саме зараз, в кризовий і післякризовий періоди необхідно цілеспрямовано впроваджувати ефективні технології щодо забезпечення підвищення якості професійної освіти, розвитку сучасної системи неперервної професійної освіти, підвищення інвестиційної привабливості сфери освіти [4, с. 29].

Найменші наслідки кризи відчують ІТ-підприємства і підприємства сфери послуг. Затребуваність випускників освітніх установ, які направляються на роботу в ці сфери ринку, не тільки не зменшилася, а зросла, так як в період кризи проводилися скорочення основного персоналу і заповнювати вакантні місця підприємства і організації прагнуть за рахунок молодих фахівців, підготовка яких найчастіше здійснюється в установах освіти [17, с. 172].

Разом з тим ринок праці, в найсильнішому ступені впливає і на ринок освітніх послуг, висунув нові вимоги до підготовки майбутніх фахівців, в числі яких важливе значення набули особистісні якості і рівень розвитку загальної культури.

Саме тому питання корпоративної культури надзвичайно важливі. Необхідно чітко розуміти, що корпоративна культура присутня в кожній установі незалежно від того, усвідомлює це колектив чи ні. Відсутність розуміння і чіткої діагностики веде до того, що процеси розвиваються стихійно. Культурою потрібно займатися не менш серйозно, ніж будь-якими іншими аспектами діяльності установи. Наявність стрункої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху і розвитку її співробітників. Втім, грамотно впроваджена корпоративна культура не тільки дозволяє поліпшити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний

дух колективу. Необхідно грамотно здійснювати діагностику культури, аналізувати чинники, які чинять на неї найбільший вплив [36, с. 280].

Явище корпоративної культури існувало завжди, незалежно від того, усвідомлювали це чи ні її носії. Найважливішою особливістю управління сучасним освітнім закладом як соціальною системою є безперервний пошук продуктивного компромісу між інтересами установи та інтересами людини. Формування регламентів або бізнес-правил повинно бути доповнено формуванням бажання педагогічного складу їх прийняти і виконувати. Це об'єктивно пов'язано з процесами, що відбуваються в цивілізованому суспільстві [49, с. 44].

В Україні при відсутності великих інвестицій в систему освіти і жорсткої конкуренції з іншими освітніми установами можливості підвищення ефективності пов'язані з пошуком нових ресурсів всередині самого освітнього закладу. Трансформації, які відбуваються сьогодні в нашій державі, – це не стільки трансформація економіки, як трансформації типу культури, що існує в суспільстві. Без зміни існуючої корпоративної культури в установах зі старими цінностями, такими як дисципліна, послух, ієрархія і влада, часто неможливе створення нової системи управління з іншими цінностями – участь, розкриття особистості та індивідуальний підхід до особистості співробітника, творче мислення – словом, такими, володіння якими вважається найважливішою вимогою для освітніх організацій XXI століття [64, с. 110].

Освітня установа, як маленька держава, має свою культуру – з цінностями, традиціями, негласними правилами поведінки, символами тощо. Її значення, особливо для вищої школи, яка прагне до розвитку, неможливо переоцінити. Проблема культурного відродження стоїть сьогодні перед суспільством в цілому, але перед вищою школою особливо, тому що, з одного боку, вона бере участь у формуванні нормативно-ціннісної основи поведінки у студентів, з іншого, як будь-яка інша організація, потребує розвиненої корпоративної культури для успішного управління [81, с. 12].

Управління розвитком можливо тільки на підставі корпоративної культури, тому що саме ціннісні складові, а також ставлення до них будуть визначати його напрям. При цьому, якщо сьогодні в менеджменті різних типів організацій кажуть про корпоративну культуру як про сучасний і ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати ширше поняття, таке як культурологічна основа управління, тому що вища школа є культуроформуючою організацією, її культура має багато складових, а значить, є більш складною як по цілям і завданням, яке ставить перед нею, так і за змістом, ніж культури промислових підприємств [97, с. 48].

На сучасному етапі однією з центральних проблем модернізації українського суспільства є ліквідація «культурного запізнювання» в цивілізаційному розвитку, вирішення якої дозволить вийти на рівень світового соціального прогресу. Тому культурологічний стрижень, в професійній підготовці фахівця повинен займати відповідне місце. В процесі реформування українського суспільства неприпустимий розрив у ланцюгу «техніка – технологія – культура». Не можна проявляти підприємливість і проводити реформи під впливом тільки голого економічного інтересу і ігнорувати потенціал «культурного капіталу». Поява нових світоглядних орієнтирів в процесі становлення ринку та ринкових відносин обумовлює необхідність роздумів над ними [1, с. 168].

У першій чверті ХХІ століття фахівці в сфері гуманітарного знання констатували, що все людство спіткала криза соціальної і професійної компетентності, суть якої полягає в стрімкому відставанні здібностей людини справлятися зі змінами, що відбуваються в навколишньому світі, від темпів цих змін. Не минула ця криза і нашу державу, яка переживає на рубежі століть потужні і швидкі трансформаційні процеси [23, с. 10].

В даний час стала загальноновизнаною необхідність безперервної освіти, а в Європейському Союзі вона розглядається як один з головних елементів соціальної моделі. Основними постулатами безперервної освіти,

сформульованими Міжнародною комісією ЮНЕСКО за освітою для XXI століття і виражають суть цього процесу, стали: навчитися пізнавати; навчитися робити; навчитися жити разом; навчитися жити. Відбулася інституціоналізація різних, в тому числі і таких, що не існували раніше видів освіти. ЮНЕСКО ввела спеціальну термінологію, яка відображатиме різні ступені організованості освітніх послуг: формальна, неформальна та інформальна освіта [41, с. 21].

На сучасному етапі в Україні відбувається становлення громадянського суспільства, розвиток так званого третього сектора, основними соціальними суб'єктами якого є громадські некомерційні організації (НГО), саме вони найбільше займаються неформальною освітою дорослих. Розробкою і здійсненням навчальних програм в різних освітніх проектах цих організацій займаються, як правило, або їх менеджери і співробітники, або фахівці, що відповідають сфері суспільної практики, серед яких представлені і працівники освітніх установ. Для України відносно новим явищем стало широке поширення ідей, пов'язаних з корпоративною культурою, в контексті, компетентнісного підходу. Багато дослідників відзначають, що настав час «окультурення» нецивілізованого українського ринку й інтенсивного його розвитку, це обумовлює необхідність з'єднання (єдності) соціального, економічного і духовного чинників. Одним з проявів цього виступає проблематика корпоративізму, партнерства, консалтингу, командної взаємодії та ін. Формування та затвердження яких позначає безліч нових питань, в тому числі і педагогічного плану [57, с. 64].

Неформальна освіта – це різні, гнучкі по організації і формі освітні системи, орієнтовані на конкретні потреби і інтереси людей, що володіють ознаками організованості, додатковості, одержуваних знань по відношенню до вже наявної освіти людини. При завершенні неформальної освіти не виникає будь-яких правових наслідків, основною ознакою є відсутність єдиних, в тій чи іншій мірі стандартизованих вимог до організації і результатів навчальної діяльності [61, с. 35].

Корпоративна культура виступає як придбані смислові системи, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності, набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами колективу і одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через набір адекватних навичок і умінь, що дозволяють оптимізувати роботу організації як корпоративної системи [90, с. 115].

Структуру корпоративної культури складають цінності, дух командної роботи, соціальний ідеал, керівні принципи, традиції, іміджеві складові, корпоративну поведінку і ставлення, культурна мережа інформації і її забезпечення.

Функції корпоративної культури: підсилює організаційну згуртованість і породжує узгодженість в поведінці співробітників, сприяє формуванню філософії «спільної долі» на рівні освітньої організації (корпорації), зняття конфліктної напруженості, організації соціального партнерства, створенню команди, вибору правильного типу поведінки, сприяє відтворенню соціального досвіду, оптимізує виробничий процес, (соціальна, виховна, дисциплінуюча, розвиваюча) тощо [101, с. 22].

Специфіка системи неформальної освіти характеризується:

- відсутністю нормативних вимог щодо побудови освітнього середовища цієї системи (стандартів, навчальних планів тощо);
- різновіковим складом суб'єктів навчання, різною (однаковою) приналежністю до професійної сфери, віковими особливостями учасників освітнього процесу, що мають певний соціальний досвід, соціальну зрілість, тип соціальної поведінки;
- гнучкою системою, що дозволяє використовувати різні, гнучкі форми, методи навчання суб'єктів, які обумовлюють реалізацію індивідуальних освітніх потреб суб'єктів [2, с. 114].



Корпоративна культура освітньої організації – це система матеріальних і духовних цінностей, властивих даній освітній організації, взаємодіючих між собою і прийнятих співробітниками організації, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища і забезпечує оптимальне функціонування і розвиток освітньої організації, його перехід на новий, якісно вищий рівень по фактичному досягненню мети за допомогою оптимальних педагогічних умов, способів, засобів і дій по її формуванню і розвитку [25, с. 32].

Механізм формування корпоративної культури освітньої установи складається з трьох основних етапів: виявлення образу, корпоративних цінностей і норм успішної організаційної культури, максимально відповідній наступним факторам: можливостям і обмеженням зовнішнього середовища організації, рівнем професіоналізму персоналу та особливостям національного менталітету; формування корпоративних цінностей і норм, і корпоративної культури в цілому; закріплення виявлених корпоративних цінностей і норм на рівні співробітників освітньої організації на основі оновлення змісту функцій управління з позиції культури-організаційної складової [32, с. 48].

Формування і подальший розвиток корпоративної культури освітньої установи забезпечується через формування у керівників системи знань про корпоративну культуру і умінь по її формуванню в свої підрозділи, що, в свою чергу, забезпечується застосуванням спеціально організованого процесу навчання, побудованого з урахуванням особливостей контингенту слухачів, складу формованої системи знань і умінь, рівня початкової її сформованості у керівників освітніх установ [53, с. 8].

Критерієм ефективності формування корпоративної культури освітньої організації є динаміка зміни структури, що включає в себе рівень сформованості у керівників освітніх організацій знань про корпоративну культуру і умінь по її формуванню, стиль їх управління (зовнішні фактори); динаміка зміни корпоративної культури освітньої організації, рівень її

організаційної потужності і соціально-психологічного розвитку (внутрішні фактори) [73, с. 219].

Найбільш ефективними способами передачі системи знань про корпоративну культуру і умінь по її формуванню є: засвоєння спеціальних знань; порівняння, зіставлення знань, вражень, переживань; створення ситуацій, що вимагають власної оцінки, де йде ознайомлення з новими явищами професійному житті, а потім їх обговорення з виразом власних оцінок; вирішення конкретних педагогічних і управлінських ситуацій, що вимагають психологічних і комунікативних умінь через наступні типи навчальних матеріалів:

- інформаційно-методичні матеріали, що мають на меті ознайомлення слухачів з тим комплексом знань, які необхідні їм для організації управління освітньою організацією;
- організаційно-стимулюючі матеріали, що включають завдання, виконання яких веде до вироблення умінь і створення автоматизованих навичок: матеріали для тренування форм спілкування, до яких відносять розумові та проблемні завдання; матеріали по практиці спілкування, що служать основою для організації актів комунікації; стимулюючі і організаційні матеріали для проведення ділових, рольових і педагогічних ігор;
- контрольні-ілюстративні матеріали, що включають завдання, які дозволяють оцінити успішність їх виконання [102, с. 238].

Корпоративна культура складається з трьох функціонально пов'язаних між собою блоків:

- теоретико-методологічний блок: наукові основи корпоративного управління (еволюція управлінської думки, ідеологія корпоративної управлінської діяльності, ціннісні пріоритети корпоративного управління, людська спрямованість корпоративного управління);
- теоретико-прикладний блок: основи корпоративного управління педагогічним колективом: управлінська психологія (управлінське

спілкування, управлінська конфліктологія), управлінська педагогіка (управлінська етика), управлінська іміджелогія;

- технологічний блок: технології формування корпоративної культури (технологія формування корпоративної культури, технологія підтримки корпоративної культури, технологія зміни корпоративної культури, технологія індивідуальної роботи з педагогами, технологія «конструювання» педагогічного колективу, попередження і подолання конфлікту, технологія підвищення авторитету) [3, с. 120].

Ефективність процесу формування корпоративної культури освітньої організації здійснюється на основі аналізу динаміки зміни рівня сформованості у керівників освітніх установ знань про корпоративну культуру і умінь по її формуванню; зміни стилю управління керівників; зміни корпоративної культури; зміни потужності корпоративної культури; зміни соціально-психологічного розвитку освітньої організації [18, с. 5].

Процес формування корпоративної культури освітньої організації буде ефективним, якщо забезпечено виконання наступних педагогічних умов:

- на основі врахування динаміки соціальних функцій системи вищої освіти, вивчення теоретичних основ і методологічних підходів до формування корпоративної культури освітньої організації буде дана її сутнісно-змістовна і структурно-функціональна характеристика;
- виявлення специфіки, розроблення і впровадження механізму формування корпоративної культури освітньої організації;
- виділення групи критеріїв для оцінки ефективності процесу формування корпоративної культури освітньої організації, і визначенні методики діагностики по кожному з критеріїв [34, с. 49].

Відзначимо умови становлення корпоративної культури суб'єктів системи освіти:

- організаційно-діагностичні, спрямовані на розширення можливостей в усвідомленні і збільшенні світоглядного знання, як складового корпоративної культури, усвідомлення стану, перспектив і тенденцій

розвитку виробничої сфери, представником якої є суб'єкт в соціумі, вирішення організаційних питань;

- змістовні, що забезпечують включення в освітній процес методів і форм, які враховують специфіку суб'єктів; модулів, що дозволяють познайомити суб'єктів з ситуацією в сфері виробництва, представником якого є суб'єкт; командною роботою, що сприяє оволодінню ціннісно-смісловим досвідом, досвідом практичної діяльності у відпрацюванні корпоративної поведінки, спираючись на виділені принципи;
- технологічні, забезпечують активне включення суб'єктів системи освіти в процес діяльності з освоєння етапів становлення корпоративної культури, через використання технологій, методів і форм навчання, що враховують специфіку суб'єктів, алгоритму діяльності [55, с. 13 ].

Форми навчання в освітньому процесі, що сприяють успішному становленню корпоративної культури виступають: курси, тренінги, семінари, модераторські семінари, корпоративне навчання, корпоративні заходи, командна взаємодія тощо, які дозволяють реалізовувати освітні потреби суб'єкта.

Методи навчання в системі освіти враховують специфіку суб'єктів і самої системи, особливості розв'язуваної задачі – становлення корпоративної культури (робоча ротація, коучинг, фокус-групи, обговорення, кураторство, наставництво, корпоративні тренінги, метод-аналіз конкретних ситуацій тощо) представляють собою інтеграцію методів «поза робочим місцем» і «на робочому місці» [78, с. 64].

Механізм становлення корпоративної культури суб'єктів освіти представляє поетапний процес (орієнтаційний, проектувальний, рефлексивно-діяльнісний), що розкриває пошаговість дій:

- а) діагностика і аналіз діагностичних зрізів суб'єктів,
- б) орієнтація на усвідомлення значущості корпоративної культури у виробничій сфері,

- в) підбір і застосування різних форм, методів навчання суб'єктів,
- г) організація командної роботи по розробці корпоративних проєктів, взаємооцінці,
- е) рефлексія створеної продукції, колективне обговорення тощо [100, с. 310].

Становлення корпоративної культури в системі освіти може здійснюватися при реалізації організаційно-діагностичних, змістовних, технологічних груп умов.

Система освіти має дидактичний резерв, реалізація, якого дозволяє позитивно впливати на процес становлення корпоративної культури суб'єктів; різновікових склад, приналежність суб'єктів системи освіти до різних організацій (однотипним і неоднотипним) дозволяє використовувати ці переваги на користь вирішення проблеми: становлення корпоративної культури [5, с. 180].

Найбільш успішні результати в становленні корпоративної культури суб'єктів можна досягати за допомогою інтеграції трьох груп методів (методів навчання поза робочим місцем, методи навчання на робочому місці і методи навчання поза і на робочому місці).

При становленні корпоративної культури суб'єктів необхідне дотримання таких процедур при її розробці, як:

- пов'язані воєдино вірування, переконання, уява;
- нормативна структура, що включає цінності, норми, запропоновані соціальні ролі;
- організаційна структура, що визначає способи взаємозв'язку позицій (статусів) суб'єктів.

Становлення корпоративної культури суб'єктів неможливо, якщо не враховувати вплив наступних факторів:

- специфіка і можливість системи освіти;
- специфіка суб'єктів освіти;
- компоненти корпоративної культури;

- особливості виробничої сфери, звідки прийшов в систему освіти суб'єкт,
- тенденції розвитку виробничих сфер, інтереси яких представляє суб'єкт [29, с. 68].

Успішному становленню корпоративної культури суб'єктів при реалізації комплексу умов сприяють:

- створення ситуацій, що ініціюють реальні виробничі проблеми;
- організація технологічної підтримки включення методів навчання на виробництві і не на виробництві, які передбачають командну роботу;
- різновіковість суб'єктів системи освіти, відносна нестабільність елементів системи освіти (під впливом соціуму);
- відсутність спеціально підготовлених фахівців для організації навчання суб'єктів освіти, не розробленість теоретичних основ корпоративної культури в педагогіці тощо [43, с. 140].

Феномен корпоративності є своєрідною позначкою нашого часу, для якого характерна інтеграція за функціями діяльності, обумовлена необхідним для існування суспільства масштабом виробництва матеріальних, культурних і духовних цінностей. Це вимагає, в свою чергу, інтеграції людських відносин як всередині організації, що об'єднує групу людей по діяльнісного ознакою, так і по відношенню цих людей до місії, цілям і станом цієї організації в цілому. Для опису феномена корпоративності необхідна «інтегральна характеристика організації (її цінностей, патернів поведінки, способів оцінки результатів діяльності). Корпоративну культуру слід розглядати як одну з підсистем організації. Поряд з іншими підсистемами вона може і повинна бути використана як інструмент управління організацією.

## 1.2. Умови формування корпоративної культури в освітній організації

Найважливішим механізмом формування культури в цілому – як сукупності всіх тих досягнень людства, які можуть бути передані людям виступає освіта. Відповідно, для корпоративної культури таким механізмом має бути корпоративна освіта.

При розгляді корпоративної культури можна виділити домінуючу культуру і субкультуру. Домінуюча культура пов'язана з центральними цінностями, прийнятими більшістю членів організації, і є відмінною характеристикою організації. Субкультури формуються в великих організаціях і відображають загальні проблеми, з якими стикаються працівники, і досвід їх вирішення. Домінуюча культура організації, у крайньому випадку, на декларативному рівні, близька до загальнолюдської культури в наведеному вище сенсі, розділяє її цінності і визначає стратегію існування і розвитку цієї організації. Субкультури ж є принципово груповим феноменом, пов'язаним з рівнем діяльності організації, на якому приймаються тактичні рішення технологічного характеру, що сприяє відокремленню спеціалізованих робочих груп і формування специфічних локальних, групових цінностей. Розбіжність центральних і групових цінностей, що виявляються в домінуючій культурі і субкультурах, призводить до нестійкості організації, в той час як їх збіжність в часі підвищує стійкість і ефективність корпоративної діяльності [51, с. 55].

Наявність двох виражених культурних тенденцій вказує на необхідність існування механізмів формування відповідних культур, що забезпечують їх збіжність в процесі розвитку організації. Так, ціннісні прояви в декларованій області професійних особливостей організації відповідають її домінуючій культурі і освітні механізми формування цих особливостей повинні забезпечуватися макропідходами. На рівні технологічного вирішення корпоративних завдань важливу роль відіграють такі чинники, як розмір робочої групи, орієнтованої на це рішення, її

структура, розподіл соціальних ролей і статусів, а також, що найбільш важливо для ефективності діяльності, згуртованість групи. Ці чинники знаходяться за межами загальної професійної компетенції, і тому, як правило, не розглядаються і не формуються в рамках макропідходу. Мабуть, в даному випадку необхідний інший, специфічний освітній підхід до формування субкультур і їх розвитку, несуперечливого по відношенню до домінуючої культури [62, с. 35].

Зазначені підходи є різними гранями корпоративного освіти. В цілому корпоративне об'єднання можна визначити як «процес формування суб'єктом свого образу людини компетентної в вузькопрофесійному відношенні на конкретному робочому місці, зацікавленого в стійкості колективу (фірми, компанії), позитивної спрямованості його розвитку і відчуває зацікавленість колективу в своїй особистій успішності. В рамках макропідходу корпоративність освіти пов'язана з тим, що підприємства, зацікавлені у фахівцях певних професій, об'єднуються за галузевою ознакою і створюють власні системи базової і додаткової професійної освіти. Під базовою розуміється освіта, що відповідає одному з встановлених законодавством освітніх рівнів [79, с. 120].

Однак наведене вище визначення корпоративної освіти включає в себе ще й формування «корпоративної особистості». Оскільки це очевидно пов'язано з груповим аспектом корпоративної діяльності, відповідна складова корпоративної освіти повинна забезпечити як формування суб'єктом цього процесу вузькопрофесійних умінь і навичок конкретного технологічного характеру, так і забезпечення усвідомлення ним своєї професійної та особистісної діяльності на рівні продуктивного мислення. Останнє є необхідною умовою можливості стійко жити і працювати в конкретних робочих групах, ставити конкретні особистісні цілі і позитивно емоційно ставитися до корпорації в її і власних інтересах [99, с. 82].

Найчастіше до цього аспекту корпоративної освіти відносять різного роду заходи, що не мають до нього прямого відношення: тренінги



особистісного росту, екстремальні тренінги, різні заходи з командоутворення і просто тусовки. Необхідно визнати, що такого роду освітні програми не прив'язані до конкретних бізнес-процесів організації [6, с. 62].

В якості можливого шляху поєднання двох зазначених граней корпоративної освіти в даний час розглядаються корпоративні університети як системи внутрішньофірмового навчання, об'єднані єдиною концепцією в рамках стратегії розвитку організації і розроблені для всіх рівнів керівників і фахівців. Однак за межами професійної освіти такі інститути передбачають лише управлінську підготовку в рамках домінуючої корпоративної культури. У той же час для розвитку субкультур в напрямку несуперечності їх зв'язку з домінуючою культурою необхідне корпоративне об'єднання на груповому рівні (рівні реалізації технологій) всіх співробітників без винятку. Тому роль додаткової освіти в загальній практиці корпоративної освіти слід розуміти набагато ширше, ніж це робиться в більшості робіт з даної теми. Тут мова повинна йти про освіту як в областях вузької професійної спеціалізації, так і в областях, додаткових по відношенню до неї (наприклад, забезпечують успішність співробітників корпорації в комунікативній сфері) [16, с. 221].

Для розуміння зв'язку між проявами корпоративної культури і розглянутими сторонами корпоративної освіти необхідно мати на увазі очевидну стадійність формування корпоративної культури як майбутньої успішної організації. Підсумовування уявлень про організаційну культуру вказує на те, що вона, будучи в істотній мірі філософією та ідеологією управління, лежить в основі домінуючої культури, що розвивається з неї в організації. Успішність організації знаходиться в прямій залежності від того, наскільки домінуюча культура закарбовується в субкультурах групового (технологічного) рівня цієї організації. Раціональна корекція субкультур їх суб'єктами в зазначеному напрямку призводить до формування єдиної потужної корпоративної культури при збереженні позитивної індивідуальності субкультур [44, с. 180].

Системний характер взаємного впливу корпоративної культури і корпоративної освіти обумовлений дією механізму зворотного зв'язку в освітніх системах країн, що розвиваються. Зворотній зв'язок характеризує системи регулювання і управління, в тому числі в суспільних процесах. Якщо результати процесу підсилюють його, то зворотний зв'язок є позитивним. Коли результати процесу ослабляють його дію, то має місце негативний зворотний зв'язок. Важливою особливістю процесу розвитку системи є протиріччя між тенденціями до стабільності (зміцненню негативних зворотних зв'язків) і тенденціями до пошуку нових, більш раціональних способів існування системи (зміцненню позитивних зворотних зв'язків). У корпоративній діяльності вирішення цих протиріч можливе за допомогою розглянутих вище напрямків корпоративної освіти [47, с. 56].

Домінуюча корпоративна культура включає в себе професійну освіченість співробітників організації в областях, пов'язаних з корпоративними інтересами і посадовими обов'язками співробітників в рамках цих інтересів. Розвиток організації вимагає підвищення рівня професійної освіченості, розширення кола професійних можливостей співробітників, підвищення обсягу та якості формалізованих комунікацій.

Все це призводить до розвитку домінуючої складової корпоративної культури, отже, до пошуку і появи нових раціональних способів існування організації. Таким чином, ми маємо справу з позитивним зворотним зв'язком в системі, що розвивається, «домінуюча корпоративна культура – корпоративне об'єднання на рівні макропідходу». Цей позитивний зворотний зв'язок забезпечує здатність організації до розвитку, прориву в нові області і на нові рівні корпоративної діяльності. Типовим варіантом корпоративного освітнього макропідходу є навчання співробітників організації в корпоративному університеті [68, с. 6].

Субкультури пов'язані з груповою діяльністю, з комунікаціями, зумовленими необхідністю участі членів робочої групи в процесі реалізації конкретних технологічних підходів і прийомів. В ході цього процесу

субкультури можуть як відповідати корпоративним цінностям, декларованим домінуючою культурою, так і бути антагоністичними цим цінностям. У першому випадку організація в цілому стабільна, у другому – нестабільна. Тому корпоративне об'єднання, яке формує компетентність співробітників в вузькопрофесійному відношенні на конкретному робочому місці і забезпечує їх особистісну успішність (в тому числі – в комунікативній сфері), направлено на зміцнення негативних зворотних зв'язків, що приводить до корекції зближення смислів і проявів домінуючої корпоративної культури і субкультур [85, с. 58].

Таким чином, взаємозв'язок корпоративної культури стабільною економікою, організації, що розвивається та корпоративної освіти її співробітників носить виражено системний характер. Це проявляється в необхідності і можливості збалансованого поєднання в процесі розвитку організації позитивного зворотного зв'язку в системі «корпоративна культура – корпоративне об'єднання» для домінуючої складової цієї культури з негативним зворотним зв'язком для субкультурної складової цієї системи.

Корпоративність являє собою сукупність особливостей уявлень, відносин і поведінки людей, яка визначається їх належністю до єдиної групи, колективними зусиллями здійснює досягнення нездійснених поодиноці особистих цілей індивідів. Подібна група – корпорація – характеризується наявністю місії та похідних від неї загальних цілей. Цілком очевидно, що одним з найбільш яскравих прикладів корпоративної спільноти є педагогічна спільнота. Відповідні прояви корпоративності при цьому пов'язані з масштабом розгляду – від загальнолюдського до рівня предметного методичного об'єднання в школі [104, с. 64].

Організаційні структури педагогічної діяльності визначаються нормативними рамками і ціннісним наповненням цих рамок. Такий цінніснонормативний простір являє собою корпоративну культуру педагогічної спільноти в її часткових організаційних проявах.

Трансляція корпоративної культури здійснюється шляхом освіти, яка в даному випадку має носити специфічний характер і бути, по суті, корпоративним утворенням. Тому корпоративна культура, граючи роль інструменту управління організацією, мотивує членів спільноти, що об'єднуються організацією, щодо освіти, що забезпечує збереження і розвиток системи цінностей, наукового забезпечення діяльності, її технологічного наповнення, а також людських відносин всередині організації. Звідси впливає лейтмотив – розгляд взаємозв'язку корпоративної культури педагогічної спільноти на рівні організацій з цілями, завданнями та реалізацією професійної педагогічної освіти як освіти корпоративної [7, с. 14].

Практично у всіх групових взаємодіях педагоги позиціонують себе перш за все членами педагогічної спільноти. Така ідентифікація своєї соціальної ролі і пов'язаною з нею соціального статусу вказує на істотно корпоративний характер особистості педагога. Це, в свою чергу, є наслідком потужного впливу корпоративної культури, суб'єктом і носієм якої є педагог. У той же час педагог є суб'єктом неперервної професійної освіти. Корпоративна культура, граючи роль інструменту управління організацією, визначає спрямованість і зміст цього утворення, що виражається в професійній підготовці та перепідготовці педагогів до їх практичної діяльності. Поряд з цим, рівень і якість професійної освіти за допомогою зворотного зв'язку змінюють корпоративну культуру, забезпечуючи таким чином процес безперервного розвитку корпоративності педагогічної спільноти в поєднанні стабільності цієї спільноти і тенденцій до пошуку нових способів її існування. Звідси впливає очевидний, на наш погляд, висновок: процес професійної освіти педагогів повинен включати в себе в явному вигляді трансляцію найважливіших складових педагогічної корпоративної культури [27, с. 38].

Такими складовими є домінуюча культура і субкультура. Домінуюча культура обумовлена центральними цінностями, прийнятими корпоративною

спільнотою. Так, в педагогічній спільноті домінуючою є культура педагогічної діяльності – «здатність особистості до усвідомленої реалізації в діяльності майбутнього вчителя смислів, значень і нормативів педагогічної культури як особистісно та професійно цінних». Педагогічну культуру відповідно до загального визначення культури тут слід розуміти як реалізовану в діяльності сукупність досягнень людства в галузі педагогічної науки і практики. Культура педагогічної діяльності забезпечується єдністю когнітивного, ціннісного, мотиваційного, емоційного і поведінкового компонентів [40, с. 260].

Субкультури пов'язані з відокремленням спеціалізованих робочих груп і формуванням групових цінностей.

Так, якщо система управління освітою декларує в якості основи своєї діяльності цінності педагогічної культури як домінуючої складової корпоративної культури, то групи педагогів на рівні шкіл, методичних об'єднань та інших проявів робочої групової взаємодії вузької технологічної спрямованості є носіями виражених субкультур. Саме на рівні субкультур реалізується конкретний характер людських і професійних взаємин у педагогічному колективі, взаємин педагога з вихованцями, смислового і ціннісного наповнення предметного викладання і його метапредметний суті [58, с. 100].

У зв'язку зі сказаним вище проглядаються два найважливіших аспекти професійної освіти педагога, які повинні забезпечувати успішність його подальшої діяльності в умовах конкретної корпоративної культури.

Перший з цих аспектів обумовлений наявністю у будь-якої корпоративної освіти двох виражених граней, пов'язаних з необхідністю формування особистістю як домінуючої, так і субкультурної складових корпоративної культури в їх тісному взаємозв'язку для успішності подальшої корпоративної діяльності цієї особистості. Домінуюча складова забезпечується декларованою установами освіти професійною підготовкою, орієнтованою на трансляцію тими, хто навчається центральних цінностей

педагогічної професії і діяльності. Така підготовка найчастіше носить істотно репродуктивний характер, що ускладнює згодом її додаток до практичної корпоративної діяльності, оскільки при цьому не забезпечується сформованість «корпоративної особистості». Необхідно ще й забезпечення в процесі корпоративної освіти усвідомлення педагогом своєї професійної та особистісної діяльності на рівні продуктивного мислення. Ця сторона підготовки повинна забезпечувати ефективність адаптації педагога до ситуації субкультурного середовища конкретної робочої групи педагогів, в тому числі у взаємодії їх з вихованцями (які навчаються). Спроби формування цільових установок корпоративної культури в студентській групі зазвичай зводяться до рефлексивного аналізу сформованого варіанта такої культури в процесі ігрових процедур і різного роду тренінгів, спрямованих на командування. Однак, якщо така освітня діяльність не пов'язана з конкретизацією і деталізацією завдань професійної підготовки педагогів щодо їх взаємодії між собою і з учнями, декларовані цілі підготовки не можуть бути реально досягнуті. Універсальним інструментом формування корпоративної культури на рівні повсякденної життєвої практики може бути тільки «забезпечення усвідомленості професійної та особистісної діяльності шляхом навчання основам продуктивного мислення на конкретній базі цих видів діяльності» [74, с. 65-68].

Для педагогів це положення набуває особливої гостроти, оскільки тільки продуктивне мислення і засновані на ньому освітні технології можуть забезпечувати зазначені вище особистісні прояви педагогічної культури вчителя. Універсальним інструментом формування корпоративної культури на рівні повсякденної життєвої практики може бути тільки «забезпечення усвідомленості професійної та особистісної діяльності шляхом навчання основам продуктивного мислення на конкретній базі цих видів діяльності» [84, с. 173].

Другий найважливіший аспект професійної освіти педагога пов'язаний з тим, що в практичну діяльність він повинен приходити вже будучи

суб'єктом і носієм специфічної корпоративної культури – як домінуючої, що забезпечує необхідний рівень його професійного стану, так і відповідного сприйняття і формування групових цінностей, тобто субкультури. Таким чином, вже в процесі підготовки і перепідготовки педагога він повинен мати можливість пережити прецеденти включеності в ці форми проявів корпоративної культури [8, с. 17].

Корпоративна культура, поряд з іншими підсистемами організації, є інструментом управління цією організацією. Вишівський рівень управління характеризується вирішенням загальних для всього закладу вищої освіти завдань. Для професійної педагогічної освіти ці завдання відповідають формуванню, підтримці і розвитку системи основних цінностей педагогічної діяльності вчителя незалежно від її предметного наповнення, що визначає домінуючу складову корпоративної культури педагогічної спільноти. Ця складова відбивається і в факультетському рівні управління, на якому вирішуються питання розробки і організації освітнього процесу по одній або кількох споріднених спеціальностях. Дослідження педагогічних умов формування корпоративної культури закладу вищої освіти і факультету стосуються роботи саме з управлінським апаратом і викладачами. У той же час адаптація майбутнього педагога до домінуючої складової корпоративної культури робить необхідним його участь в житті закладу вищої освіти і факультету, розуміння принципів управління і функціонування системи професійної освіти на тих рівнях, на яких транслюються і генеруються основні цінності педагогічної діяльності. Так, корпоративна культура факультету – це система матеріальних і духовних цінностей, властивих даному факультету, взаємодіючих між собою і прийнятих співробітниками факультету, задають людям орієнтири їх поведінки і дій [48, с. 60].

Тому долучення студентів і педагогів, що проходять перепідготовку, до таких вишівських і факультетських цінностей, їх змін у розвитку, є, на наш погляд, необхідним елементом професійної педагогічної освіти. Реалізація даного підходу можлива на основі відповідного розвитку (трансформації)

вже розроблених навчальних курсів для співробітників стосовно освітньої роботи зі студентами. При цьому важливо, щоб в загальних ціннісних корпоративних установках суб'єкти педагогічної освіти могли переглядати важливість і цінність обраних ними конкретних аспектів і напрямків. У даній роботі з педагогами, з огляду на її адаптаційно ознайомчий характер, можливі тренінгові та ігрові підходи за умови розуміння цілей і завдань роботи на рівні продуктивного мислення [65, с. 54].

Рівень студентської групи вимагає зовсім іншого підходу. Він пов'язаний з субкультурними проявами адаптації суб'єкта професійної освіти до життя і технологічної реалізації спільних ціннісних педагогічних установок в умовах робочої групи. Тому тренінгові та ігрові варіанти освітньої діяльності тут малоефективні, оскільки в будь-якому випадку вони носять прецедентний характер або ж породжують прецедентні підходи, хоча і створюють у студента певні уявлення про практику субкультурної корпоративної взаємодії. Успішність адаптації в умовах реальної робочої групи – педагогічного колективу – може бути забезпечена тільки на основі усвідомлення конкретних умов існування такого колективу та їх аналізу для прийняття оптимальних рішень [82, с. 80].

Слід постійно наповнювати свою мову і мислення, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і використовувати їх розуміння для вирішення будь-яких виникаючих перед особистістю завдань. Набір відповідних компетентностей передбачений вимогами державних загальноосвітніх стандартів, проте практична реалізація цих вимог утруднена рядом причин. Тому формування у студентів зазначених складових науково-пізнавальної компетентності стосовно основ субкультурної складової корпоративної культури є необхідною умовою їх успішної адаптації до педагогічної діяльності, а також самореалізації та самоактуалізації в умовах конкретної робочої групи [92, с. 174].

Породження в процесі педагогічної освіти можливості розуміння і прийняття центральних і групових цінностей, що виявляються в домінуючій



культури і субкультурах, призводить до їх збіжності в поданні педагога. Це істотно підвищує стійкість і ефективність педагогічної корпоративної діяльності та в порядку зворотного зв'язку – особистісну успішність педагога. Терміни «корпоративне об'єднання» і «корпоративне навчання» «на слуху» у професіоналів і активно впроваджуються в педагогічний лексикон. На сьогоднішній день, корпоративне навчання розглядається як цілеспрямований процес зміни поведінки працівників шляхом передачі їм необхідних знань, формування навичок і установок для подолання розриву між наявними здібностями і мотивацією працівників, з одного боку, і такими, що висуваються до них вимогами і потребами організації – з іншого. Корпоративне навчання – це постійний процес змін в системі знань, навичок, установок, мотивів працівників або їх поведінки в цілому [9, с. 106].

Однією із сучасних тенденцій в організації процесу навчання педагогічних кадрів є професіографічний підхід, що передбачає розробку загальних педагогічних професіограм, кваліфікаційних характеристик, освітніх стандартів, професійних моделей, що відображають межі педагогічної компетентності фахівця.

Структура професіограми включає в себе чотири блоки: характерологічні особливості особистості педагога, його професійно-педагогічні знання, загальнопедагогічні навички та вміння.

Дійсно, неможливо займатися підготовкою та перепідготовкою фахівців, не маючи чіткої моделі професійного вигляду, сконструйованого на основі стандартизованих показників і містить чіткі параметри і критерії оцінки рівня сформованості і різних складових педагогічного професіоналізму. Але для того, щоб повноцінно виконати роль орієнтиру, професіограма повинна: «... носити динамічний характер і коригуватися в залежності від зміни соціального замовлення і мети педагогічної освіти; будуватися на принципах випереджального навчання, які передбачають облік перспективних тенденцій соціально-економічного та культурного розвитку суспільства [19, с. 46].

Оптимальною, як нам представляється, може служити модель особистості фахівця, що включає в себе три основних компоненти: професіограму, як нормативний опис професійних якостей педагога; кваліфікаційні характеристики з педагогічних спеціальностей; загальнопедагогічної підготовки.

На цій основі були розмежовані такі основні групи компетентностей;

- компетентності, що відносяться до самого себе як особистості, як суб'єкту життєдіяльності;
- компетентності, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетентності, що відносяться до діяльності людини, і проявляються у всіх її типах і формах [31, с. 42].

До вище перерахованих компетентностей ми додаємо ще одну «корпоративно-економічну», розвиток якої у педагогів на наш погляд буде сприяти успішному підвищенню якості діяльності.

Цілком очевидно, що успішний розвиток корпоративних відносин забезпечує соціальний прогрес на тому рівні, на якому ці корпоративні відносини розглядаються. У відносини вступають особистості, і тому, говорячи про успіх і успішність корпорацій, слід мати на увазі успіх і успішність особистостей, що утворюють ці корпорації.

Успіхом називається явище своєчасного досягнення особистістю усвідомлено поставленої мети, що викликає усвідомлену задоволеність особистості результатами своєї діяльності, спрямованої на досягнення цієї мети.

Успішність – усвідомлювана особистістю її властивість систематично досягати свідомо поставлених цілей в значущих для особистості напрямках і масштаби її життєвих проявів. Звідси випливає, що успішність особистості визначається її компетентністю. Якщо мова йде, наприклад, про професійні успішності, необхідна професійна компетентність особистості. Якщо мова йде про успішність особистості, включеної в корпоративну діяльність будь-якого рівня, то необхідне досягнення особистістю корпоративної

компетентності. Корпоративна компетентність – явище багатогранне, але, тим не менш, цілком певне: вона складається, як мінімум, з професійної, комунікаційної, організаційної та побутової компетентностей. Компетентність особистості в будь-якому напрямку формується в результаті навчання [50, с. 143].

Можна розглянути розвиток такої компетентності на прикладі корпоративного навчання педагогів. У спецкурсах кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи зроблена спроба систематизувати цей процес: максимально орієнтувати його на практичну діяльність фахівців, визначити перспективи поновлення. Програма включає в себе наступні аспекти: місце і роль корпоративного навчання, цілі, завдання, принципи навчання, підходи до відбору його змісту; організаційні умови реалізації; підходи до визначення результативності курсового навчання; приблизні навчально-тематичні плани курсу. Навчання організації повинно бути побудовано і здійснюватися на основі системного підходу, тобто воно повинно бути цілісним і безперервним процесом, а не простою арифметичною сумою внутрішньо незв'язаних і змістовно неоднорідних програм підготовки і перепідготовки кадрів. Система організаційного навчання повинна мати у своєму розпорядженні добре продуманий і постійно діючий механізм мотивації і стимулювання працівників. Це вимагає розробки адекватної системи заохочення і просування по службовій драбині працівників, які успішно проходять внутрішньофірмове навчання і активно використовують набуті знання в своїй практичній діяльності [67, с. 44].

Приступаючи до підготовки кадрів, необхідно правильно визначити потреби своєї організації в ній. Визначення цих потреб – ключова ланка і обов'язкова умова успішного управління цим процесом. Визначити ж відсутні у працівника знання можна на основі спеціального тестування (вербального або письмового), яке допомагає з'ясувати розрив між необхідним і реально існуючим рівнями професійних знань працівника.

Однією з особливостей умов послуги є те, що діють велика кількість освітніх центрів, проводячи між собою певну конкурентну боротьбу. Вона не завжди носить жорсткий характер, однак при просуванні послуги виникає необхідність враховувати ті способи залучення клієнтів, які застосовуються конкурентами. Потрібно створити більш сприятливі умови, щоб споживач послуги звернувся саме в бажаний центр. У величезній мірі це залежить від викладачів і всіх працівників центру. На основі вивчення ситуації до програми підготовки фахівців з менеджменту включені наступні теми: правові основи діяльності організації, права і обов'язки педагогів, сутність самофінансування, розподіл грошових коштів, отриманих в результаті діяльності, сутність корпоративних відносин, якість освітніх послуг.

Підводячи підсумок, можна відзначити необхідність використання нової, більш ефективною системи мотивації персоналу, при якій одним з істотних факторів є участь персоналу в процесі внутрішньофірмової діяльності, що сприяє розвитку корпоративної культури і як результат, залучення більшої кількості клієнтів і збільшення прибутковості організації.

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 2.1. Фактори формування корпоративної культури в системі управління освітньою організацією

Під корпоративною культурою можна розуміти систему колективних базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття щодо названих проблем.

Носіями корпоративної культури освітньої організації на прикладі університету є студенти, професорсько-викладацький склад, керівництво університету, обслуговуючий персонал. Також володіти корпоративною культурою освітнього закладу або мати хоча б уявлення про неї, розуміти призначення університету, особливості та умови його роботи повинні співробітники Міністерства освіти і науки України, так як вони створюють і приймають освітні стандарти [77, с. 144].

Структура корпоративної культури досить складна, в наукових роботах можна зустріти різні уявлення про неї. Елементами структури корпоративної культури є цінності, норми, традиції і символи. Основним елементом корпоративної культури, на думку дослідників, є цінності професійні і моральні, оскільки вони представляють собою орієнтири в поведінці індивідів. Норми є зразком поведінки для досягнення мети. Символи і традиції є засобом трансляції цінностей і норм корпоративної культури, тобто виступають частиною структури комунікації [98, с. 380].

Корпоративна культура має великий вплив на педагогічну спільноту і студентську субкультуру, управління освітньою установою і життя університету в цілому.

Корпоративна культура університету мотивує і направляє діяльність професорсько-викладацького складу університету, і тому повинна містити в собі такі цінності і норми, як прагнення до істини і знань, пошук нового, об'єктивність, компетентність (прагнення бути професіоналом), прагнення до самовдосконалення, робота на результат, комунікабельність, вміння працювати в команді, прагнення реалізуватися в своїй професії, активна життєва позиція, відповідальність, працьовитість [63, с. 11].

Викладачам необхідно демонструвати і тим самим транлювати перераховані цінності і норми, оскільки вони є представниками університету і своєю поведінкою сприяють формуванню його іміджу, служать взірцем для наслідування у студентів.

Від дій викладацького складу в першу чергу залежить якість освіти. Якість освіти трактується як цінність, що має об'єктивну складову (цінність для людської спільноти, держави) і суб'єктивну складову (цінність для окремої людини). Відповідно до цього поділу існують класифікації критеріїв якості освіти. Для предмета нашого дослідження важливе розуміння цінності освіти співробітниками організації вищої освіти. Які б стандарти освіти приймалися, хоч би які рішення приймало Міністерство освіти і науки, керівництво університету, виконувати їх будуть викладачі університету. Професорсько-викладацький склад (ПВС) університету – головна цінність освітньої організації як частини системи освіти. Саме ПВС володіє творчими здібностями, знаннями, необхідними для повноцінної роботи закладу освіти [10, с. 8].

У нашій державі корпоративна культура деяких освітніх організацій схильна до руйнування. Це пов'язано з тим, що освіта переживає кризу, пов'язану з глобалізацією, застосуванням методів менеджменту та маркетингу в управлінні освітніми установами, появою міжвишівської і

внутрішньовишівської конкуренції, старінням викладацького складу, демографічною ямою, низькою якістю підготовки випускників шкіл, соціальною та економічною кризою й іншими причинами. Руйнування корпоративної культури освітніх установ проявляється в наступних фактах і тенденціях.

Для сфери вищої освіти характерний відтік молоді, що пов'язано зі зниженням заробітної плати і соціального статусу викладача і вченого. Старіючий викладацький склад нікому замінити. Також відтік пов'язаний з тим, що молоді співробітники ряду університетів не можуть проводити дорогі наукові дослідження, отримувати досвід роботи і на основі цього просуватися вгору по кар'єрних сходах. Молоді люди, співробітники університету, прекрасно усвідомлюють, що відсутність досвіду практичної роботи не дозволить їм влаштуватися в інші організації на керівні посади і отримувати хорошу заробітну плату [15, с. 11].

Співробітники університету змушені влаштовуватися на роботу в інші університети та організації, на посади, які не вимагають високої професійної кваліфікації, що може привести до зниження самооцінки і прагнення розвиватися. Робота викладачів в інших університетах призводить до втрати ступеня самоідентифікації себе з «рідним» університетом.

Таким чином, корпоративна культура перестає впливати на співробітників університету, що призводить, зокрема, до зниження якості освіти і погіршення здоров'я викладачів, виникнення негативного емоційного фону (або соціально-психологічного клімату), ослаблення виховного впливу на студентів.

Необхідно відзначити, що молоді люди, які залишилися працювати в університеті, можуть не мати практичного досвіду роботи за своєю спеціальністю. Даний факт теж негативно позначається на якості освіти. Не випадково на Заході поширена практика, відповідно до якої випускник університету не може влаштуватися на роботу в свій університет протягом

трьох років. За цей час він повинен пропрацювати в іншому виші або в організації [30, с. 112].

Найбільш сильно на діяльності освітніх організацій, і зокрема на рівнях корпоративної культури, позначається скорочення фінансування, що тягне за собою ряд негативних наслідків. Корпоративна культура впливає на колектив, успішно існує в організації, яка не бореться за економічне виживання. Освітні установи в останні 20 років відчують на собі скорочення фінансування і намагаються вижити в нових соціально-економічних умовах [52, с. 102].

Інший дослідник корпоративної культури, О. Романовський зазначає, що звернення західних фахівців до теми корпоративної культури викликано двома фактами: гарним матеріально-технічним забезпеченням виробництва і пошуком нових методів управління колективом, мобілізації його творчого потенціалу, прагнення до самореалізації. У нашій же країні, як і раніше гарним засобом стимуляції співробітників залишається заробітна плата. Це природно в умовах порівняння заробітної плати вишівських працівників в Україні та інших країнах. До того ж необхідно враховувати, що праця в нашій країні – це інструментальна цінність, а не термінальна. Сучасна молодь прагматично орієнтована, тому серед частини працюючих в країні більше цінується не вид діяльності, а обсяг одержуваної заробітної плати. Фахівці в організаціях хочуть, щоб їх цінували за професійні якості, а не лояльність і старанність, щоб оплата праці була пропорційна їх зусиллям. Це є однією з умов прояву ініціативи [76, с. 70].

Таким чином, домогтися підвищення якості освіти тільки за рахунок корпоративної культури в сучасних умовах не представляється можливим. Якість освіти не підвищиться відразу, в разі виділення необхідних коштів, оскільки потрібен час на формування або відродження наукових шкіл, на перебудову своїх планів викладачами університету, залучення кращих випускників, освіти тощо.



Однією з проблем, яка стоїть перед університетом, є організація взаємодії між викладачами різних кафедр, факультетів в ході досягнення єдиної мети – отримання освіти бакалаврами і магістрами, успішними на ринку праці. Корпоративна культура може стати основою для комунікації та взаємодії педагогічної спільноти, що дасть потужний синергетичний ефект, що веде до підвищення якості освіти.

Також необхідно відзначити, що корпоративна культура визначає взаємодію між суб'єктами освітнього процесу, студентом і викладачем. Від даної взаємодії залежить успішність соціалізації та адаптації студентів в університеті, засвоєння ними професійних знань.

По відношенню до студентів корпоративна культура є основою для організації виховної роботи, формування студентської субкультури, студентського самоврядування, патріотизму, громадянськості і залучення до науково-дослідницької діяльності.

Саме корпоративна культура повинна допомогти підготовці майбутніх фахівців до роботи в організації. За час здобуття вищої освіти у студентів формується уявлення про феномен корпоративної культури.

Це допоможе випускнику швидше адаптуватися до роботи в організації, влитися в її корпоративну культуру, ефективно взаємодіяти з професійною спільнотою і роботодавцем. Роботодавці є тими, хто оцінює якість роботи університету. Вони є одними з тих, хто формують соціальне замовлення системі освіти.

Також корпоративна культура повинна мотивувати студентів на засвоєння ними знань, професії, компетенцій, прагнення стати професіоналом у своїй галузі. В ході навчання студент повинен навчитися застосовувати свої знання на практиці.

Безсумнівно, корпоративна культура є основою для управління університетом, проведення інновацій і змін.

Робота над формуванням і розвитком корпоративної культури університету носить довгостроковий і складний характер. Велике значення у

формуванні корпоративної культури можуть надати такі педагогічні заходи як програми перепідготовки та курси підвищення кваліфікації. Заняття і тренінги з розвитку корпоративної культури необхідно проводити не тільки з керівниками підрозділів, а й з рядовими викладачами.

Корпоративну культуру не можна ввести наказом зверху, як інші правила і норми. Корпоративний дух повинен бути у кожного члена університету, від студента і викладача до обслуговуючого персоналу. І цей дух, ці ідеї не повинні пропадати з отриманням диплома, але зберігатися і поширюватися на всі сфери життя молодого фахівця.

Інтерес до проблем, що стосуються змін, що відбуваються в структурі цінностей академічної культури університету, і специфіці формування його корпоративної культури викликаний загальним інтересом до змін в системах вищої освіти різних країн. М.С. Труш цей інтерес пояснює так: «звернення до проблеми корпоративної культури вишу – це теоретична і практична необхідність, що відповідає сучасним реаліям; це парадигмальний поворот, пов'язаний з формуванням принципово нових умов функціонування вишу як самостійної конкурентоспроможної організації, що забезпечує сучасний рівень і якість підготовки фахівців» [93, с. 105].

Сучасна вища школа зіткнулася з наступними викликами, які не могли не вплинути на зміни цінностей академічної культури:

- інформаційна культура, яка формується в умовах економіки, заснованої на знаннях;
- академічна революція, ознаменована включенням підприємницької функції в діяльність вишу і появою концепції підприємницького університету;
- посилення конкурентної боротьби на внутрішньому і міжнародному ринку наукових і освітніх послуг [11, с. 400].

Великий вплив на розвиток сучасної вищої освіти зробило формування суспільства знань, в якому головним фактором і ресурсом розвитку виступає фундаментальне знання, а його обмін, використання може стати основою

духовного і матеріального багатства. У нерозривній єдності з процесами формування суспільства знання сьогодні розглядаються процеси глобалізації та інтернаціоналізації, які не тільки сприяють створенню світового освітнього простору, а й світового ринку освітніх послуг, тобто сприяють тому, що знання перетворюється в товар, «з'являється можливість капіталізації знання» [54, с. 79].

Таким чином, вироблене університетом знання знаходить вияв у вигляді продукції: результатів досліджень, їх застосування в соціальній і комерційній сферах, випуску висококваліфікованого персоналу (випускники), академічних програм, що приносять дохід за рахунок справляння плати за навчання тощо. Оскільки більш затребуваним є прикладне знання, то фундаментальність часто програє, університет починає сприйматися як підприємство, а конкуренція між університетами за залучення коштів нагадують конкуренцію між комерційними структурами.

В контексті перерахованих тенденцій і чинників відбуваються серйозні зміни в цінностях академічної культури вищої школи – формуються нові, постакадемічні цінності, а разом з ними і нова академічна культура.

Академічну культуру прийнято розуміти як сукупність норм і цінностей освітньої та наукової діяльності університету. Класичні академічні цінності вищої освіти сформувалися разом з класичною моделлю університету індустріального суспільства (академічна свобода, єдність дослідження та викладання), цінності наукового дослідження згодом були доповнені цінностями етосу науки, сформованими в другій половині ХХ ст. Сьогодні до традиційних академічних цінностей прийнято відносити критичне мислення, неприкладну науку, академічну (інтелектуальну) свободу, відданість інтересам справжнього знання і автономію, визнання науковою спільнотою, публікації в авторитетних виданнях тощо. Ці цінності притаманні не окремим націям і регіонам, не конкретним інститутам, а носять універсальний характер [59, с. 80].

У Бухарестській декларації етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі академічна культура розуміється як культура будь-якого закладу вищої освіти, яка через його місії, інституційні хартії і кодекси академічної поведінки активно і цілеспрямовано сприяє поширенню цінностей, норм, практик, вірувань і припущень, які ведуть інституційну спільноту в цілому до утвердження етосу, заснованого на принципах поваги, гідності, навчання протягом усього життя, розвитку знань і вдосконалення якості, доступності освіти, участі в громадських діях, активної громадянської позиції і недискримінації.

В силу того, що сучасний університет все очевидніше набуває подібні риси з підприємством, академічна культура починає розглядатися як складова корпоративної культури університету.

Корпоративна культура не є єдиним чинником, що визначає успішність або невдачу діяльності організації, але розвинена корпоративна культура може стати помітною перевагою в конкуренції з іншими організаціями, підставою для формування іміджу університету.

Корпоративна культура в загальному вигляді розуміється як система матеріальних і духовних цінностей, сукупність установок, норм і правил поведінки, прийнятих і підтримуваних членами організації і відображають характер її внутрішньої і зовнішньої взаємодії.

До кінця 80-х рр. ХХ ст. проблема корпоративної/організаційної культури стала однією з головних у питаннях управління організаціями в США і Західній Європі. Це пов'язано, перш за все, з появою на міжнародному ринку сильних конкурентів – японських компаній.

Практики і теоретики управління США і Західної Європи були одними з перших, хто звернув увагу на організаційну культуру як нематеріальний фактор успішної конкуренції в силу їх економічного благополуччя, яке зажадало від виробників пошуку нових способів залучення споживачів. Крім об'єктивних причин, таких як зміна ринкової кон'юнктури, посилення міжнародної і внутрішньої конкуренції, доступність інформації тощо.

Високий інтерес до організаційної культури в США і Західній Європі був викликаний продуманим просуванням самої ідеї підвищення ефективності діяльності організацій за рахунок створення етичних цінностей, ідеології управління, об'єднуючих колектив, гуманізації підприємств тощо [88, с. 5].

Таким чином, корпоративна культура вже понад два десятиліття є об'єктом досліджень в руслі різних галузей знання, склалися різні підходи до трактування самого поняття «корпоративна культура».

На наш погляд, сьогодні саме корпоративна культура університету є проекцією тих змін, які відбуваються в сучасній вищій освіті, відображає приналежність системи цінностей організації, яка виступає економічним суб'єктом. Корпоративна культура університету робить упор на такі поняття, як «цінності», «місія», «переконання». Поняття «організаційна», «підприємницька» і «ділова» культури, які деякі дослідники використовують як синоніми корпоративної культури, пов'язані з аспектами дещо іншого плану, наприклад, правами і обов'язками, нормами поведінки, стилем керівництва тощо, які ми залишаємо за рамками нашої уваги. В нашій роботі проводиться порівняння цих понять за різними параметрами, яке дозволило позначити підстави для їх змішування і диференціації.

У той же час дослідники ще не провели чіткого розмежування між академічною культурою і корпоративною культурою університету. А. Беляєв зробив вдалу спробу визначення точок перетину академічної та корпоративної культур. На його думку, «корпоративна культура освітнього закладу має <...> двоїсту природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг – культура конкурентної боротьби; з іншого – це традиційна академічна культура, заснована на збереженні і збільшенні педагогічних цінностей» [69, с. 170].

Ядром корпоративної культури, так само як і академічної культури університету, виступають цінності, на основі яких закладаються норми і форми поведінки співробітників університету. Саме цінності, декларовані та колективні найбільш авторитетними представниками університету, є тією

ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а отже, досягаються поставлені цілі.

Корпоративна культура університету не є якоюсь застиглою формою, вона може бути схильна до змін. Так, наприклад, нові члени колективу як носії певних цінностей можуть вносити корективи в корпоративну культуру навчального закладу. Але тут ми стикаємося з відмінностями, які визначені специфікою вищої освіти різних країн. В. Приходько на прикладі Західної Європи і США показали, що процес академічного поповнення в системах вищої освіти цих країн проходить по-різному. У США молоді викладачі після закінчення університету отримують місце в іншому виші і вже після деякого часу мають можливість повернутися в рідний заклад вищої освіти. Таким чином, молоді фахівці проходять через відкритий ринок і, відповідно, експертну оцінку. Нові члени колективу, які пройшли через конкурентний ринок праці, вносять в систему локальних цінностей університету щось нове, що, в кінцевому підсумку, впливає на корпоративну культуру [70, с. 39].

В Україні у випускників, які залишаються працювати у закладі вищої освіти, практично немає виходу на ринок праці – і отже, доступу до зовнішньої експертної грошової оцінки отриманої ними освіти і компетенцій. Подібні механізми розподілу молодих співробітників університетів накладають відбиток на локальні академічні цінності того чи іншого університету. В українській вищій освіті відсутні горизонтальні взаємодії між університетами, очевидна низька мобільність викладачів, що, як наслідок, призводить до формування і закріплення локальних академічних стандартів, що діють в рамках закладу вищої освіти. Необхідно відзначити, що ця традиція існує в культурі вітчизняної вищої освіти досить тривалий час, перервати сьогодні її досить складно, але внести окремі інноваційні елементи – можливо. Насамперед, кожен співробітник університету, незалежно від того, чи має він відношення до його академічного складу або є співробітником допоміжних служб, є носієм корпоративної культури. Корпоративна культура дає можливість співробітникам ідентифікувати себе з

закладом вищої професійної освіти, успішно адаптуватися до системи норм і цінностей закладу вищої освіти новим співробітникам, формує стандарти поведінки людей і відповідальність за їх дотримання [95, с. 224].

Важливим в розумінні корпоративної культури є те, що вона не є сумою культур, носіями яких виступають окремі співробітники. Вплив співробітників на формування корпоративної культури виявляється різним, що обумовлено силою їх особистості, формальним статусом в організації, джерелом / центром формування корпоративної культури є співробітники, які володіють значним авторитетом і, як правило, представляють керівний склад університету.

Поряд з термінологічною диференціацією в дослідженнях, присвячених проблемам корпоративної культури, особлива увага приділяється її структурі. Широкий розвиток отримала концептуальна метафора, згідно з якою корпоративна культура являє собою будівлю. Корпоративна культура, сприйнята як будівля, має зовнішнім виглядом, фасадом (зовнішні атрибути), в якому є «поверхи» (рівні, елементи), а для її побудови потрібен «поверховий план» (стратегія і тактики формування корпоративної культури). Метафоричне уявлення даного явища ще раз підкреслює той факт, що уявлення про сутність корпоративної культури ще не устоялися, саме тому її описують через звернення до більш зрозумілого і знайомого об'єкту (будівлі) [12, с. 48].

При формуванні корпоративної культури необхідно, щоб цілі нижніх рівнів організаційної культури працювали на досягнення цілей верхнього рівня, і таким чином, – всієї корпоративної культури.

Для розуміння структури корпоративної культури багато дослідників звертаються до моделі Едгара Шейна, заснованої на концепції культурологів Ф.Р. Клухона і Ф.Л. Штробека. Дана модель включає наступні рівні:

- Поверхневий рівень: використання простору і часу, мови, гасла, що спостерігаються, зразки поведінки, способи вербальної і невербальної комунікації, планування та оформлення приміщень.

- Підповерхневий рівень являє собою «організаційну ідеологію», тобто цілі і цінності, які формує керівництво компанії і доводить до відома своїх співробітників. Ці цінності регламентуються програмними документами організації і є орієнтиром в її діяльності (етичний кодекс, кадрова політика). Прихильність співробітників даним цінностям відбивається в символах і мові. Конфліктні ситуації виникають в разі розбіжності між декларованими і справжніми цінностями організації.
- Глибинний рівень визначається базовими уявленнями про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи тощо. Ці уявлення знаходяться в області підсвідомого. Реалії даного рівня дозволяють сприймати атрибути, що характеризують культуру організації належним чином [22, с. 12].

Модель Е. Шейна вважається універсальною і може використовуватися при аналізі культур будь-якого типу, в тому числі корпоративної культури університету. Для зручності управління корпоративною культурою використовують дворівневу модифікацію наведеної вище моделі Е. Шейна. Дана модель може бути застосована до аналізу корпоративної культури університету. Дворівнева модель представлена у вигляді зовнішніх атрибутів, які носять видимий характер, а також його внутрішніх цінностей і норм, які «відчуються».

На верхньому рівні (зовнішні атрибути) представлені всі видимі чинники (оформлення приміщень, стиль ділового листування, корпоративна символіка), а на глибинному рівні (внутрішні атрибути) розташовуються цінності та норми, що визначають поведінку співробітників в організації. Обидва рівня знаходяться в тісному взаємозв'язку.

Необхідність вивчення структури корпоративної культури університету пояснюється тим, що розкриття її суті дозволить формувати бажану, а найголовніше – конкурентоспроможну корпоративну культуру, оскільки вона:



- дозволяє без адміністративного тиску, природним шляхом відбирати найбільш ефективні для досягнення мети університету внутрішньокорпоративні міжособистісні відносини, відповідні моделі поведінки персоналу;
- сприяє підвищенню репутації та іміджу університету;
- дозволяє кожному члену педагогічного колективу самостійно визначати можливість досягнення нею найбільшого успіху в підвищенні і своєї власної репутації (як дослідника і як викладача), і закладу вищої освіти в цілому [92, с. 174].

На основі аналізу існуючих досліджень академічної та корпоративної культур, а також практик різних університетів, можна виділити наступні тези, що характеризують корпоративну культуру сучасного університету:

- напрямки розвитку корпоративної культури задаються керуючою ланкою;
- корпоративна культура може включати провідну – «домінантну», культуру, а також субкультури (локальні культури), наприклад, субкультуру студентства, допоміжного персоналу тощо;
- ядром корпоративної культури університету виступає академічна культура як набір цінностей, що відрізняють університет від організацій інших типів;
- корпоративна культура адаптується, реагує на зовнішні зміни;
- корпоративна культура знаходить зовнішні прояви у вигляді зовнішніх атрибутів: символів, слогана, логотипу, корпоративної легенди, інших елементів фірмового стилю тощо [26, с. 49].

В постіндустріальному суспільстві – суспільстві споживання послуг якість розглядається як стратегічна проблема. Якість освіти стає ключовою проблемою сучасного світу, де економічна складова освітніх послуг вимірюється їх затребуваністю. Проблема підвищення якості освіти визнається складною і багатоаспектною: вона не може бути вирішена тільки

інтенсифікацією процесу навчання, вдосконаленням контролю знань учнів або застосуванням нових інформаційних технологій або розробкою нових стандартів. Не можна не погодитися з думкою, що вирішувати проблему необхідно комплексно, враховуючи, що крім технологічних і технічних аспектів цієї проблеми існує і моральний аспект [33, с. 19].

В основі сучасних підходів до побудови теорії управління якістю освіти лежить філософія TQM (комплексне управління якістю) – сукупність ідей і технологій безперервного вдосконалення діяльності з підтримки високих стандартів продукції. Головним в даному процесі вважається не контроль, а бездефектна робота. Управління якістю передбачає концентрацію діяльності на усунення можливих дефектів, перш за все, на проміжних стадіях виготовлення продукту. Система тотальної якості заохочує участь у вирішенні проблеми всіх співробітників: організовується така діяльність через зацікавлену роботу співробітників в різного роду командах і об'єднаннях, наприклад, в так званих японських компаніях «гуртках якості». Незмінним ресурсом бездефектної роботи розглядається постійне підвищення кваліфікації працівників [39, с. 210].

У філософії тотальної якості роль людського фактора визнається визначальною, і тому в сучасному японському менеджменті проблема якості розглядається як моральна проблема, пов'язана безпосередньо з системою ціннісних орієнтацій особистості, її культурою. Якою мірою робота буде відповідати стандартам якості багато в чому залежить від ставлення працівника до своєї діяльності та її результатів; визначальним є також ставлення працівника до організації, її іміджу, її менеджменту.

Для освітніх установ, де в силу специфіки превалюють не технологічні, а міжособистісні аспекти, такі положення є абсолютно актуальними. Відносини між суб'єктами освітнього процесу (викладачем і студентом, педагогом і вихованцем, учителем і учнем) не завжди підлягають регламентації і контролю, дуже багато залежить від рівня культури педагога, від загальної атмосфери навчального закладу, від стилю відносин,

прийнятому в ньому. Описаний вище феномен прийнято називати корпоративною культурою.

О. Смолінська, видатний вчений в галузі педагогічного менеджменту, вбачав в корпоративній культурі освітнього закладу потужний інструмент управління якістю, «інструмент підпорядкування мислення вчителів, їх діяльності цілям і завданням школи», тому що в умовах позитивної, глибокої і міцної культури людина діє сама як треба, відповідно до сприйнятих цілей, і над нею не треба висіти з «дамокловим контрольним мечем» [86, с. 38].

Дослідниками даного феномена підкреслюється, що організації, які створили сильну корпоративну культуру, починають працювати як єдина команда, домагаючись більш високої продуктивності праці і якості кінцевої продукції (будь то товари або послуги). Загальновизнано, що організації з сильною корпоративною культурою просто не потребують розвиненої бюрократичної ієрархії і системи контролю.

## **2.2. Інструментальне забезпечення розвитку корпоративної культури в системі управління освітньою організацією**

Корпоративна культура в сучасній науці визнається універсальним соціальним феноменом багаторівневої ієрархії (соціальні групи, спільноти, держави), що визначає унікальність, неповторність і, в кінцевому рахунку, ефективність і конкурентоспроможність будь-якої організації. До його вивчення прикута увага з боку практично всіх людинознавчих наук: соціології, економіки, культурології, соціальної психології, філософії, етики та естетики, теорії організації, теорії управління персоналом, ергономіки та інших. Особливу значущість, з нашої точки зору, дослідження даного феномена має для розвитку теорії і практики педагогічного менеджменту, в тому числі і для вирішення проблеми управління якістю освіти. І якщо говорити про моральну складову проблеми, яка ще недостатньо досліджена в педагогіці, то звернення до корпоративної культури як системи колективних цінностей видається просто необхідним, бо, культура не є здійснення нового буття, вона є здійсненням більш ніж 30-ти річного періоду дослідження даного феномена і вчені, і консультанти в сфері бізнесу прийшли до висновку про те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на всі виробничі процеси організації.

Останнім часом з'явився ряд досліджень, що містять емпіричні докази впливу корпоративної культури на ефективність роботи організацій, виражених в економічних показниках. Будучи нематеріальною, культура пронизує діяльність організації, значною мірою визначаючи будь-яку подію, що відбувається в організації, детермінуючи поведінку співробітників у відповідності з тими цінностями і нормами, що закладені в цій організації.

Відомі дослідники Коллінз і Робертс, проаналізувавши 18 успішних компаній, з метою виявити, що робить їх такими в порівнянні з менш конкурентоспроможними, прийшли до однозначного висновку, що у всіх процвітаючих компаніях існувала «культулоподібна» корпоративна культура:

пропагувалася ідеологія компанії, співробітники строго підпорядковувалися проголошуваним принципам, проводився ретельний відбір нових кадрів, які повинні були ідеально вписуватися в організацію, розділяти корпоративні цінності, в співробітниках підтримувати відчуття елітарності.

Носіями корпоративної культури є люди, але в колективах з усталеною культурою вона як би відділяється від людей, стаючи самостійною сутністю, таким собі «надколективним розумом», особливим атрибутом організації, що є інтегративним утворенням, що не зводиться до суми індивідуальних культур її співробітників. Відзначається, що корпоративна культура багато в чому, зачіпаючи всі рівні прийняття управлінських рішень, бо «культура – це колективне програмування розуму, яке відрізняє представників однієї категорії людей від іншої», – стверджує Г. Хофстеде, найвідоміший вчений, який зробив цей висновок в результаті широкомасштабного дослідження корпоративної культури транснаціональної компанії «ІВМ» в 67 країнах [96, с. 114].

Значимість феномена корпоративної культури підтверджується введенням в штат багатьох компаній посади менеджера по корпоративній культурі, в функції якого входить управління факторами командоутворення, розробка ідеології і артефактів (зовнішніх проявів культури: логотипів, гасел, стилю фірмового одягу та ін.), організація системи корпоративного навчання, корпоративних тренінгів та заходів, моніторинг та корекція ціннісних орієнтацій єдності, емоційної атмосфери, іміджу компанії, створення і підтримання «корпоративного духу».

Зазначимо, що показниками сильної (високорозвиненої) корпоративної культури є: стійка філософія (ідеологія) організації; широка пропаганда корпоративних цінностей, що випливають із них принципів, сприятливий психологічний клімат; високий рівень відповідальності працівників за спільну діяльність; згуртованість – «team spirit», відданість організації і гордість за результати своєї роботи; готовність відповідати високим стандартам якості праці як колективного продукту.

Менеджмент, згідно сучасної управлінської парадигми, розуміється як мистецтво управління людьми, тому що саме люди в організації створюють її продукт, формують культуру організації, її внутрішній клімат, саме від них залежить її імідж. У бізнесі існує аксіома «Бізнес – це гроші, гроші роблять люди, значить, бізнес – це люди». Нова філософія менеджменту багато в чому пояснюється процесами гуманізації суспільної свідомості, що піднявся до кінця ХХ століття до розуміння Людини як найважливішої цінності світового розвитку. Сучасні процвітаючі компанії спираються на людський потенціал як основу організації, проголошуючи персонал своїм головним надбанням, головним виробничим капіталом, а, отже, і головною метою управління [60, с. 4].

Що стосується педагогічного менеджменту, то зміна бюрократичної парадигми внутрішньошкільного управління на людиноцентричну відбулося в результаті «тихої управлінської революції» під впливом загальносвітових гуманістичних тенденцій. Головною цінністю педагогічного менеджменту стає особистість, а його метою – створення умов для її самоактуалізації: перш за все – особистості учня (як головної педагогічної цінності), але також і особистості вчителя (з одного боку, як самостійної цінності, з іншого, в певному сенсі, як засобу досягнення головної мети – саморозвитку учня). Розуміння того, що саме люди створюють освітні спільноти, змінює ставлення до проблем управління їх діяльністю, в корені міняє філософію педагогічного менеджменту [31, с. 44].

Стає очевидним, що поведінка людей, в тому числі і педагогів, не може бути детерміновано тільки управлінням «зверху», багато в соціальних спільнотах, як показує практика, регулюється тільки людським способом управління поведінкою – культурою, яка визначає унікальність, ефективність, успішність і конкурентоспроможність будь-якої організації, в тому числі і освітніх установ, бо результати освітньої діяльності будь-якої школи пов'язані з її організаційною культурою, яка надає серйозний вплив на попит освітніх послуг.

Інтерес до проблем корпоративної (організаційної) культури з боку педагогів (як вчених, так і практиків) явно зріс останнім часом, судячи з останніх публікацій. Сучасні дослідники побачили в феномені корпоративної культури символічний інструмент організаційно-управлінських змін, доводять, що для освітніх установ проблема її формування є не менш актуальною, ніж для бізнес-структур. Дослідниками відзначається, що корпоративна культура освітнього закладу виступає як фактор, що інтегрує інтереси суб'єктів і об'єктів навчання за допомогою закріплення певних правил, поведінкових установок, поведінкових стереотипів, пов'язаних з конкретною діяльністю і дотриманням норм її виконання.

Очевидною особливістю діяльності педагогічних колективів є корпоративний характер праці та колективна відповідальність за її якість, за результати спільної діяльності: будь-який випускник школи є продукт праці не одного вчителя (викладача), а цілого колективу, і індивідуальні зусилля окремих педагогів не принесуть бажаного результату, якщо вони не узгоджені з діями інших. Дослідники неодноразово в своїх роботах роблять висновок про те, що на кінцевий результат роботи освітнього закладу набагато більшою мірою, ніж майстерність окремих педагогів, впливає рівень взаємодії всіх педагогів – «педагогічний ансамбль», про який пишуть відомі дослідники [37, с. 33].

Хрестоматійними стали посилання на досвід А.С. Макаренка, В.О. Сухомлинського, які піднімали в педагогічній науці проблему формування єдиних переконань як основи згуртованого колективу: в ній вони бачили успішне вирішення багатьох, якщо не всіх, управлінських проблем, а тому і ставили на перше місце в своїй роботі. У педагогічній літературі широко цитуються їх одностайні висловлювання про те, що там, де немає у педагогів єдиних підходів, поглядів, переконань, єдиного тону і плану дій, єдиних вимог до організації життя школи, до оцінки знань учнів, там не може бути ніякого виховного процесу. Саме педагогічний колектив є

носієм традицій освітніх спільнот, їх духовності і культури, і чим він більш згуртований, тим сильніше і активніше його корпоративна культура.

Для педагогічного менеджменту корпоративна культура являє цінність ще й тому, що, як показує практика, вона виконує одночасно кілька функцій. Аналіз спеціальної літератури та результати власних спостережень за розвитком феномена в різних освітніх установах (школа, ліцей, установи додаткової освіти дітей, заклади вищої освіти) дозволили нам виділити основні функції корпоративної культури освітніх спільнот:

- функція внутрішньої інтеграції посилює організаційну згуртованість, будучи своєрідним «соціальним клеєм», породжує узгодженість в діях педагогів, підсилює їх взаєморозуміння, почуття спільності, сприйняття кожного педагога як члена єдиної команди, виробляє так звану «загальну індивідуальність»;
- функція зовнішньої адаптації формує певний імідж освітньої установи, що відрізняє її від будь-якого іншої, і певний, властивий тільки даній установі, стиль взаємодії з представниками зовнішнього середовища (з соціальними партнерами, батьками, випускниками, іншими установами тощо);
- аксіологічна функція сприяє продукуванню і закріпленню корпоративних цінностей (ставлення до школи, учнів, їхніх батьків, випускників тощо), тим самим впливає на погляди і переконання педагогів: корпоративні цінності стають особистісно значущими або вступають з ними в конфлікт;
- стимулююча функція підсилює процес залучення в справи освітнього закладу, почуття відданості і приналежності колективу;
- регламентуюча функція формує єдине нормативне поле, сприяє створенню та підтриманню певних зразків поведінки, доцільних з точки зору традицій даного освітнього закладу: культура стає індикатором діяльності;



- інформаційна функція сприяє швидшому включенню в життя освітнього закладу нового педагога, особливо на стадії його адаптації, тому що концентрує відомості про норми, правила, стандарти діяльності, прийнятих даним колективом, в його традиціях, звичаях, ритуалах, корпоративна культура є об'єктом вивчення і присвоєння, багато в чому визначає успішність діяльності співробітника;
- комунікаційна функція забезпечує взаєморозуміння і взаємодію педагогів [42, с. 75-76].

Необхідно констатувати, що при широкому використанні самого поняття в практиці, в науці ще не склався єдиний погляд на зміст і структуру корпоративної культури, хоча деякі її дослідники вже ставлять питання про можливість розробки самостійної наукової дисципліни з власною теорією і понятійним апаратом.

Інтенсивний прояв феномена корпоративної культури можна пояснити наростаючим розвитком корпоративізму як ідеології постіндустріального суспільства, бо він є засобом гармонізації соціальних відносин і створення в суспільстві адекватного «порядку і прогресу» (О. Конт), принципом спільної життєдіяльності (на рівні держав, спільнот, організацій) служить інструментом «системної інтеграції і зниження соціального протиробства, згладжування соціальної нерівності і досягнення згоди (партнерства) між основними соціальними силами на рівні: а) держави, капіталу і праці; б) власників, найманих управлінців і рядових працівників в організації».

Особливістю корпоративізму є встановлення нової форми соціальних відносин, суть яких полягає в необхідності «думати разом і діяти спільно», явище зване Н.П. Степчина «Колективним інтелектом», під яким розуміється система, що об'єднує людей інформаційними зв'язками, завдяки чому їм стають доступні загальні знання, загальне розуміння ситуації [89, с. 6].

Поява феномена корпоративної культури обумовлена і посиленням культурологічних тенденцій як однією з визначальних рис сучасного

суспільства. Щоб не загострювати увагу на дискусіях, досить добре представлених в науковій літературі, з приводу визначення культури (їх, судячи за різними джерелами, нараховують від 250 до 500), відзначимо, що культура традиційно розглядається як духовні і матеріальні продукти, створені людиною на додаток до природних («друга природа» – соціальне середовище). В рамках дихотомії «природа-культура» завжди підкреслюється «людинонаповнена» сутність культури, її можливість існування тільки через творчу діяльність людей. Причому, з одного боку, культура розглядається як специфічний спосіб людської діяльності, що забезпечує функціонування і розвиток суспільства (цивілізації); а з іншого – як процес, пов'язаний з творчою діяльністю (і, отже, сутністю!) людини, а тому наділений соціально значущими характеристиками. Загально визнано, що культура виступає як соціальний феномен системної інтеграції, пронизуючи всі сфери життєдіяльності суспільства і людини, якісно характеризує їх. Вона, як неодноразово підкреслювали вчені, є «міра олюднення світу». Можна сказати, що будь-який вид культури: і матеріальна, і духовна, і соціальна, – є результат здійснення людьми своєї людяності, або «людинонаповненості», пронизуючи всі сфери життєдіяльності суспільства і людини, якісно характеризує їх [91, с. 45].

Корпоративізм з його гуманістичними цінностями, будучи наповненим «культурним» змістом, став джерелом появи феномена корпоративної культури: інтеграція корпоративізму і культури привела до утворення корпоративної культури як інноваційної культурної форми.

Причому, корпоративна культура успадковує ознаки корпоративізму, до яких ми відносимо: соціальне партнерство як інтеграція зусиль і ресурсів різних людей або соціальних груп у досягненні спільної мети при обов'язковому дотриманні інтересів всіх сторін; соціальний обмін (ідеями, цінностями, знаннями) як критерій співробітництва та інструмент досягнення взаємної вигоди і згоди; діалог як метод міжсуб'єктної взаємодії і переговорний механізм; консенсус як принцип взаємодії; колегіальність як

обов'язкова умова прийняття рішень; колективна відповідальність за отримані результати; концентрація творчої енергії «людського фактора» (знань, духовності, креативності) як засіб підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

У той же час вона успадковує і феноменологічні характеристики культури, такі як: універсальність; людинонаповненість; проявленість духовної, матеріальної і соціальної сфер; аксіологічність (цінності – стрижень культури); багатофункціональність; динамічність (процесуальність); креативність. А також виконує функції культури, і, перш за все – аксіологічні, тому що по суті, вся культура людства в згорнутому вигляді – є цінності, які управляють поведінкою окремої особистості, групи чи спільноти. Культура «одухотворює» корпоративізм, привносячи в нього гуманістичні смисли, що визначають «вектор» партнерських інтересів і відносин, цільову спрямованість, вибір коштів та етичні засади взаємодії.

У найзагальнішому вигляді корпоративну культуру визначають як систему цінностей, ідей, принципів, установок, уявлень, традицій, звичаїв, міфів, норм і правил, які, взаємодіючи між собою, відображають індивідуальність організації і проявляються в її іміджі і стилі поведінки співробітників. Та все це відносять до внутрішнього шару (ядра). У багатьох джерелах описується також і зовнішній (поверхневий, атрибутивний) шар корпоративної культури, до нього відносять: девізи, логотип, емблему, гімн, фірмовий одяг, фірмові кольори і іншу атрибутику, яка є виразом фірмового стилю та іміджу організації [86, с. 39].

Таким чином, відзначаючи складну структуру корпоративної культури, ми вважаємо за можливе виділити два її сутнісних компонента: ціннісний (аксіологічний) і діяльнісний. При цьому їх взаємозв'язок і взаємозумовленість очевидна: аксіологічний компонент визначає спрямованість і характер корпоративної взаємодії, а спільна діяльність є умовою формування корпоративних цінностей.

Індикаторами першого компонента є: ціннісно-орієнтаційна єдність (корпоративні цінності), корпоративні цілі, місія, співвіднесення з суспільно значущими цінностями, імідж установи (організації). Індикаторами діяльнісного компонента виступають: якість (життєдіяльності організації і співробітників; управління; кінцевого результату – продукту); розвиток (організації і співробітників); інновації (як елемент розвитку); згуртованість колективу («командний дух»).

Цінності ми розглядаємо в якості ядра корпоративної культури. Вони не є чимось, що можна було б відчутти візуально або тактильно, і тому як би вислизують від розуміння, але, тим не менше, «цінності – фундаментальні духовні детермінанти індивідуального і колективного вибору. Характеризуючи «людський вимір» різних об'єктів, вони утворюють стрижень культури.

Під корпоративною культурою освітнього закладу ми розуміємо інтегративну характеристику системи цінностей членів освітянської спільноти, що реалізуються в індивідуальній поведінці і способах корпоративного взаємодії.

Педагогічна сутність корпоративної культури, на наш погляд, визначається, як мінімум, двома аспектами. Перший обумовлений місією освітнього закладу в її широкому розумінні: як соціальна і державна організація, вона реалізує специфічні педагогічні цілі, які полягають у створенні умов для навчання, виховання і розвитку особистості. Згідно гуманістичної педагогічної парадигми, генеральною метою, головною цінністю і основним центром, який фокусує діяльність будь-якого освітнього закладу є особистість, що розвивається. Розвиток особистості, як процес засвоєння культури, обумовлено її власною активною творчо-перетворюючою діяльністю. Власне педагогічна дія – це пробудження і непомітне «виращування» суб'єктності в іншій людині [46, с. 96].

Другий аспект обумовлений природою процесу становлення та формування феномену корпоративної культури. Корпоративну культуру не

можна формувати «безпосередньо», тобто вона не може бути безпосереднім об'єктом впливу, тільки опосередкованим, оскільки являє собою надколективне утворення.

Носіями корпоративної культури є люди, і хоча в спільному соціокультурному просторі відбувається постійний діалог індивідуальних культур співробітників організації, вона не зводиться до їх суми. У колективах з усталеною культурою вона як би відділяється від людей, стаючи самостійною сутністю, таким собі «груповим розумом», такою собі «корпоративної ноосферою», що народжується в результаті цілеспрямованої роботи з персоналом по організації ціннісної корпоративної взаємодії. Під останнім ми розуміємо систему міжособистісних зв'язків усередині колективу (установи), що утворюються в результаті спільної діяльності всіх її членів і визначають її як цілісне утворення [82, с. 80].

Взаємодія в педагогічному аспекті визначає саме існування освітніх і виховних процесів, з ним пов'язані цілі, зміст, форми і методи, рушійні сили педагогічної діяльності і тих відносин, які складаються в результаті колективних взаємовідносин.

Визначальним фактором формування корпоративної культури є діяльність керівника і його адміністративного апарату: в більшості випадків культура освітнього закладу виникає з «культурної парадигми», закладеної в свідомості лідера-керівника, тих ціннісних орієнтацій, яких він дотримується. Крім особистого прикладу керівника, його переконаності, певною мірою – пасіонарності, потрібне знання механізмів формування корпоративної культури, до яких можна віднести процедуру акультурації новачків, «внутрішньокорпоративне» навчання, різноманітні види спільної діяльності, спеціально організовані для розробки місії, цілей, концепції розвитку, створення традицій і ритуалів, прийняття колегіальних рішень і вироблення почуття причетності до перспектив розвитку колективу і установи, згуртування колективу, створення «корпоративного духу».

Для цього в своїй практиці ми використовуємо різні групові та колективні технології: тренінги командоутворення, корпоративну проектну діяльність, рольові, ділові, ігри з організаційної діяльності, кейс-методи, а також традиційні форми: педради, консиліуми, конференції, семінари, творчі майстерні, панорами педагогічного досвіду тощо. Головна їх мета – формування єдиного понятійного і ціннісноорієнтованого поля колективу, єдиних принципів, підходів до вирішення проблем установи, в тому числі – і проблеми якості. Важливо, щоб вони були емоційно пережиті в ході спільної діяльності і сформульовані самими суб'єктами освітньої спільноти.

Культура, безумовно, властива будь-якій організації, в тому числі і установі професійної освіти, але існує закономірність: сильна корпоративна культура характеризується тим, що ключові цінності активно підтримуються і поділяються усіма (або майже всіма) членами спільноти. А чим більше співробітників визнає ключові цінності, тим вище відповідальність корпоративної спільноти за якість праці.

На цю закономірність, судячи з публікацій, звернули пильну увагу і практики професійної школи. Стверджуючи, що головна цінність – наш випускник, який відповідає вимогам суспільства, роботодавця, самодостатній і затребуваний, показує пряму залежність управління якістю та культури установи, і описує роботу по формуванню ставлення до якості як педагогічної цінності.

Таким чином, вирішення проблеми якості освіти безпосередньо пов'язане з формуванням корпоративної культури, де створення системи корпоративних цінностей є метою. Однією з таких цінностей має стати якість. В цьому і полягає суть і цінність корпоративної культури як засобу підвищення якості освіти.

## ВИСНОВКИ

Концептуальний простір дослідження корпоративної культури представлений рядом теоретичних підходів, інтерпретацій поняття «корпоративна культура», його співвідношенням з поняттями «організаційна культура» і «управлінська культура», поглядів на їх функціональне призначення в сучасних освітніх організаціях. Корпоративна культура як об'єкт дослідження входить в методологічний простір різних областей наукового знання: теорію менеджменту, соціологію культури, соціологію управління. Це формує мультидисциплінарний характер наукового осмислення корпоративної культури як системи ціннісних пріоритетів, які визначають норми і принципи функціонування внутрішнього середовища організації, її відносини з зовнішнім оточенням, що дозволяє використовувати її як інструмент управління організаціями з метою поліпшення їх діяльності.

Застосування корпоративної культури в якості ресурсу управління обумовлено новими потребами суспільного розвитку: зростанням зовнішньої і внутрішньої конкуренції, що стимулює пошук способів підвищення ефективності освітніх установ; формуванням світового ринку і появою нових стандартів якості продукції, які призвели до необхідності адаптації організацій до нових вимог ринкової економіки; кризою і неефективністю колишньої бюрократичної системи управління, яка не враховує динаміку сучасних соціальних змін, що стимулює пошук нових технологій управління; зміни ставлення до людського фактору, який раніше не вважався ключовим в системі організаційних відносин.

В сучасних умовах функціонування вищої освіти стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати підрозділи закладу вищої освіти і його співробітників на єдині цілі, стимулювати їх ініціативу і створювати умови для комфортного ділового спілкування, є корпоративна культура освітнього закладу.

Численні дослідження свідчать про те, що в даний час в закладах вищої освіти активно впроваджуються системи менеджменту якості, що дозволяє коригувати навчально-виховний процес і діяльність викладачів для задоволення запитів споживачів і тим самим досягається стійке положення на ринку освітніх послуг. Фундаментальні основи організації – система цінностей, стиль управління, способи виконання співробітниками своїх обов'язків – є передумовами якісного функціонування закладу вищої освіти, а формування корпоративної культури викладачів сприяє підвищенню їх соціальної відповідальності, добровільного прийняття зобов'язань перед організацією і суспільством по відношенню до того, що лежить поза вимогами, визначених законом або іншими регулюючими нормами.

Корпоративна культура – це ділова культура в її організаційному аспекті, тобто в тому вигляді, в якому вона функціонує всередині групи людей. В цьому випадку вона виступає аналогом індивідуальної ділової культури, але стосовно колективного, групового суб'єкта діяльності. Корпоративна культура, впливаючи на поведінку і відносини між викладачами, співробітниками і студентами, є передумовою успішної взаємодії з громадськістю, визначає місце організації в навколишньому світі, уособлюючи в собі ті закони, норми і правила, які об'єднують її членів. Разом з тим, у закладах вищої освіти формування корпоративної культури обмежується підбором співробітників необхідної кваліфікації, проведенням корпоративних свят і заходів у відриві від значущих корпоративних цінностей.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що формування корпоративної культури в освітніх установах є необхідним, але тривалим і складним процесом, який складається з основних кроків: визначення місії організації; визначення основних базових цінностей; формулювання стандартів поведінки членів організації виходячи з базових цінностей; опис традицій і символіки, що відображають усе вище



перераховане; використання в повсякденному житті організації норм корпоративної культури.

Всі ці кроки і їх результати описуються в корпоративному керівництві. Таким чином формується система принципів, норм, правил, порядків і ритуалів, якими користуються всі члени колективу навчального закладу.

Корпоративна культура університетів повинна надати студентам можливість отримати повноцінну університетську освіту, навички розвитку власної індивідуальності і оптимального практичного використання отриманих знань, культури спілкування і співпраці. Корпоративні цінності середніх і початкових освітніх установ повинні сприяти формуванню високого професіоналізму майбутніх фахівців, заснованого на шанобливому ставленні до відповідальної виконавської діяльності та почутті гордості за вміння її здійснювати.

Необхідно відзначити, що педагоги навчального закладу повинні постійно підвищувати свою професійну майстерність, що також позитивно впливає на рівень корпоративної культури. В даному випадку, завдання керівника полягає у створенні умов для їх самовдосконалення. Важливим аргументом конкурентоспроможності освітнього закладу є наявність у нього сприятливого іміджу, тобто думки батьків, учнів, колег і державних органів.

На нашу думку, корпоративна культура є стратегічним ресурсом розвитку і конкурентоспроможності освітнього закладу. Причому на першій стадії конкуренції корпоративна культура повинна бути націлена на розвиток спеціалізації і компетенцій персоналу. На другій стадії в неї необхідно інвестувати спеціальні засоби (для організації тренінгів, ритуалів, символів, створення репутації тощо). На третій стадії розвитку конкуренції організаційні зусилля повинні бути спрямовані на розвиток інноваційної культури. На цій стадії сформована корпоративна культура повинна підтримуватися керівництвом освітнього закладу.

Важливий і той факт, що корпоративна культура є інституційною формою взаємодії адміністративно-управлінського персоналу освітньої установи і її співробітників, вкорінюється в міжособистісних комунікаційних структурах, а також знаходить відображення у зовнішніх взаємодіях персоналу з контрагентами та споживачами освітніх послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабець М.В. Корпоративна культура як основа успішної організації. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарев та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 167–169.
2. Балягіна І. Адаптація студентської молоді до навчання та духовно-культурного середовища університету як шлях формування корпоративної культури. *Вища школа*. 2012. № 1. С. 112–116.
3. Белякин А.М. Управление современными институциональными преобразованиями: опыт университетов США. *Педагогика*. 2009. № 6. С. 119–123.
4. Беспутчик В.Г. Проблемы корпоративной физической культуры и спорта. *Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту різних груп населення*: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, (18-19 травня 2017 року, м. Суми): у 2 т. / МОН України, Сумський держ. педагогічний ун-т імені А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т фізичної культури; Управління молоді та спорту Сумської обласної держ. адміністрації та ін.; [редкол.: Ю.О. Лянной, М.О. Лянной, О.А. Томенко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. Т. 1. С. 27–30.
5. Білий Л.Г. Організаційно-педагогічні умови ефективного управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т

- ім. А.С. Макаренка; [редкол.: А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. № 6-7 (16-17). С. 178–186.
6. Блинов Л.В. Концептуальна модель корпоративної культури магістратури. *Педагогическое образование и наука*. 2010. № 8. С. 57–64.
  7. Бобало Ю. Управлінські впливи системи внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти. *Вища освіта України*. 2019. № 2. С. 10–29.
  8. Боголіб Т. Специфіка управління структурою організації в інноваційному ВНЗ. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 16–18.
  9. Боголіб Т.М. Принципи управління вузом. Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди, 2004. 202 с.
  10. Бойченко М.А. Болонський процес як форма централізації управління вищої освіти в Європейському регіоні. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конф., 21-22 березня 2006 р., м. Суми / Редкол.: В.В. Бугаєнко, О.Г. Козлова (голова), М.О. Лазарєв та ін. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 6–10.
  11. Бойченко М.А. Менеджмент талантів у вищій школі: інноваційна модель. Теорії та технології інноваційного розвитку вищої освіти: глобальний і регіональний контексти: монографія / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред. професора А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. С. 387–402.
  12. Бондар В.В. Локалізація об'єктів корпоративного менеджменту в метрополісі Києва у контексті розвитку його організаційно-управлінських функцій. *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 45–50.
  13. Бутівченко С.В. Закономірності управлінської діяльності у сфері вищої освіти. *Нові технології навчання: науково-методичний збірник / МОН України, Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України; [ред. кол.: О.П. Гребельник, Я.Я. Болюбаш, І.А. Шелест та ін.]*. Київ: Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2010. Вип. 63: Ч. 1. С. 10–15.

14. Васильєв А. Побудова інноваційної системи управління університетом: інтегрована інформаційна система: на прикладі Сумського державного університету. *Вища школа*. 2011. № 1. С. 40–45.
15. Васиньова Н.С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ - початок ХХІ століття): автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою, 01 "Освіта/Педагогіка"; МОН України, Державний заклад "Луганський національний унт ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2019. 20 с.
16. Величко А.І. Корпоративної культури керівника та організації як важливе питання сьогодення. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [Гол. ред. О.Г. Козлова ; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін. ]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 219–224.
17. Величко А.Л. Роль керівника підприємства у процесі формування корпоративної культури. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 169–173.
18. Вища школа: управління, фінансування і якість. *Освіта України*. 2019. № 8, 25 лютого. С. 5.
19. Волинський Г. Про якість корпоративного управління. *Економіка України*. 2009. № 1. С. 42–49.
20. Волошина І. Корпоративна культура оперативно-рятувальної служби цивільного захисту та її вплив на розвиток і мотивацію особового складу: День пожежної охорони (17 квітня) та День рятувника (17 вересня). *Надзвичайна ситуація*. 2016. № 3. С. 38–41.

- 21.Галата С. Як розподілити повноваження у вищих навчальних закладах? *Освіта України*. 2016. № 5, 8 лютого. С. 6.
- 22.Гондол І. Коучинг і шкільна корпоративна культура. *Відкритий урок: розробки, технології, досвід*. 2011. № 11. С. 11–13.
- 23.Гончаров Ю.В. Особливості структурної побудови та організації діяльності вищих органів різних моделей управління корпораціями. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2018. № 7/8. С. 4–15.
- 24.Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 4–12.
- 25.Джинджоян В.В. Місце підприємницької та корпоративної діяльності в реалізації сучасної соціальної парадигми. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 30–33.
- 26.Дмитрук С. Груподинамічні вправи як засіб формування корпоративної культури. *Рідна школа*. 2006. № 3. С. 48–50.
- 27.Доброскок І. Інформаційне забезпечення освітнього середовища майбутніх соціальних педагогів як засіб активізації й інтенсифікації управління навчальним процесом у ВНЗ. *Рідна школа*. 2012. № 8/9. С. 37–41.
- 28.Донець М.В. Корпоративна культура, як невід'ємний компонент успішної організації. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С.Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол. ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 242–245.
- 29.Донець М.В. Формування корпоративної культури організації: магістер. робота; науковий керівник О.І. Огієнко. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 93 с.

30. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник; КНУ ім. Т. Шевченка; Ін-т вищої освіти АПН України. Київ: Знання, 2006. 406 с.
31. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. Київ: Знання-Пресс, 2002. 317 с.
32. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
33. Єскименко В.К. Формування корпоративної культури закладу середньої освіти: магістер. робота; науковий керівник Є. М. Хриков. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 139 с.
34. Загірняк М. Система показників оцінювання діяльності керівників ВНЗ як управлінців вищої школи. *Вища школа*. 2007. № 5. С. 45–54.
35. Кадрова політика та корпоративна культура. Розділ 2 Звіт ректора Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка Лянного Юрія Олеговича / МОН України, Сумський державний педагогічний у-т ім. А. С. Макаренка; [за ред. Л. В. Пшеничної]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 22–26.
36. Карпенко Ю.В. Сучасні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств сфери туризму. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні: матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг. комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 285–287.*
37. Кириченко О. Формування системи управління вищим навчальним закладом інноваційного типу. *Вища школа*. 2011. № 11. С. 29–38.
38. Ковальова М.Л. Принципи корпоративної соціальної відповідальності у підприємствах індустрії дозвілля. Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: колективна монографія / МОН України, М-во культури

- України, Київський національний ун-т культури і мистецтв; [редкол.: І.В. Петрова, Д.В. Солоха, М.М. Ткач та ін.]. Київ: Ліра-К, 2017. С. 226–242.
39. Козлова Е.Г. Стратегическое управление инновационным развитием высшего учебного заведения. Актуальные проблемы организации обучения в высшей и средней школе: монография / под ред. О. В. Михайличенко. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. С. 203–216.
40. Козлова О. Сутнісні характеристики інноваційної управлінської команди навчального закладу. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2016. С. 258–262.
41. Козлова О.Г. Болонський процес та зміни у реалізації вітчизняної вищої освіти. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конференції. Суми: Університетська книга, 2006. С. 20–22.
42. Корпоративна культура навчального закладу. Київ: Редакції газет з управління освітою, 2012. 115 с.
43. Корпоративне управління / Т. Л. Мостенська [та ін.]; МОН України; Нац. ун-т харчових технологій; Нац. авіаційний ун-т. Київ: Каравела, 2008. 383 с.
44. Корпоративне управління і фондовий ринок / О. М. Царенко [та ін.]. Суми: Університетська книга, 2005. 333 с.
45. Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке: монография. Сумы: ГВУЗ "УАБД НБУ", 2008. 332 с.
46. Красуля А.В. Освітній фандрейзинг як інноваційна складова управління сучасним університетом. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний*



- та національній виміри змін: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, (26-27 березня 2015 року) / МОН України, СумДПУ ім. А.С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, О.І. Огієнко та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2015. Т. 2. С. 94–98.*
- 47.Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. *СОЦИС*. 2007. № 7. С. 52–59.
- 48.Кривошея Є.В. Стан системи управління вищим навчальним закладом в Україні. *Філософія геокультури: Всеукраїнська науково-практична конференція: присвячується 95-річчю кафедри філософії Харківського національного аграрного ун-ту ім. В. В. Докучаєва, 20-21 квітня 2017 р. / МОН України, М-во аграрної політики та продовольства України; Ін-т модернізації змісту освіти та ін.; [голова оргкомітету О.В. Ульяновченко]. Харків: ФОП Бровін О. В., 2017. С. 59–62.*
- 49.Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 11. С. 43–46.
- 50.Листопад О.В. Умови ефективного управління інноваційними процесами. *Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семенов, Н.В. Гузій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 141–144.*
- 51.Луговий В. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи. *Вища освіта України*. 2013. № 3. С. 51–59.

52. Лушникова Г.А. Особенности и традиции развития корпоративных тенденций высшего профессионального образования. *Педагогическое образование и наука*. 2011. № 12. С. 100–104.
53. Львов М.С. Інформаційна система управління вищим навчальним закладом як платформа реалізації управління академічним процесом. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2007. № 4. С. 7–10.
54. Лянна Г.Ю. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 155 с.
55. Малихіна Я.А. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем: автореф. дис. ... доктора пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою"; МОН України, Держ. заклад "Луганський нац.ун-т ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2015. 40 с.
56. Малько Г.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні: матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг. комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 297–300.*
57. Медведєв І.А. Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти: монографія; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. 219 с.
58. Москаленко К.М. Теоретико-методичні засади управління формуванням корпоративної культури організації: магістер. робота / К. М. Москаленко; науковий керівник Л.В. Пшенична. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. 110 с.

59. Недогрєєва Л.С. Сучасні стратегії та технології підготовки керівника закладу освіти до реалізації управлінських завдань. Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи: Матеріали конференції. Суми: Университетська книга, 2006. С. 79–82.
60. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 42, листопад. С. 1, 3–7.
61. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 41, листопад. С. 1, 3–12.
62. Нестерова М. Когнітивні аспекти прийняття управлінських рішень: завдання вищої освіти. *Вища освіта України*. 2013. № 4. С. 32–37.
63. Ногінська А.О. Формування корпоративної культури в майбутніх винаробів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; держ. заклад "Південноукраїнський Нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. Одеса, 2011. 20 с.
64. Осік Ю. Менеджмент у вищій школі: проблеми і перспективи розвитку. *Психологія і суспільство*. 2012. № 3. С. 108–112.
65. Остапенко Г. Корпоративне управління: семінар для керівників загальноосвітніх позашкільних закладів освіти міста. *Управління освітою*. 2019. № 2, лютий. С. 42–65.
66. Перехватов М. Корпоративна культура: як не допустити деструктивної боротьби за владу. *Довідник кадровика*. 2015. № 6. С. 81–85.
67. Полуйко А.Б. Контрольно-аналітична діяльність керівника в системі управління закладом вищої освіти: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 104 с.
68. Пономарьова Г. Демократизація управління і контролю за вищим навчальним закладом. *Вища школа*. 2006. № 5/6. С. 3–9.
69. Праксеологічні аспекти якості освіти. Розділ IV. Філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти в Україні: європейський вимір: колективна монографія / НАПН України, Ін-т вищої

- освіти; [авт. кол.: В. Андрущенко, М. Бойченко, Л. Горбунова та ін.]. Київ: Педагогічна думка, 2012. С. 154–216.
70. Приходько В. Ранжування ВНЗ як інструмент державно-громадського управління якістю вищої освіти. *Вища школа*. 2008. № 7. С. 33–43.
71. Про внесення змін до деяких законів України щодо передачі корпоративних прав в управління: закон від 02.09.20 р., № 852-ІХ / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 188, 26 вересня. С. 4.
72. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: закон від 23.03.17 р., № 1983-VIII / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 114, 21 червня. С. 6–7.
73. Пшенична Л.В. Інновації управління як фактор підвищення конкурентоздатності системі вищої освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (06-07 квітня 2016 року, м. Суми) / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [редкол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, Г.Ю. Ніколаї та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. Т. 1. С. 218–220.*
74. Пшенична Л.В. Управління фінансово-економічною діяльністю: навчально-методичний комплекс для магістрів спец. 8.18010020 "Управління навчальним закладом"; МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 263 с.
75. Родіонов О.В. Розвиток науково-методичних підходів до управління якістю вищої освіти. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал / ред. кол. : В.І. Ладика, А.М. Салогуб, Ю.І. Данько та ін. Суми: Сумський нац. аграрний ун-т, 2012. Вип. 8 (53). С. 205–211.*

76. Романовський О. Корпоративна культура вищого навчального закладу. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 69–74.
77. Романовський О. Університетська (академічна) корпоративна культура. *Освіта і управління*. 2011. Т. 14, № 1. С. 141–150.
78. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ: Знання, 2003. 149 с.
79. Сбруєв М.Г. Завдання та управлінські механізми науково-інноваційної діяльності сучасного університету. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 119–121.
80. Сбруєва А.А. Інноваційні професійні уміння як "глобальна валюта" ХХІ століття: аналіз міжнародної стратегії розвитку. Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семенов, Н.В. Гузій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 154–158.
81. Светлорусова А.В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу: автореф. дис. .. канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ, 2009. 22 с. .
82. Сергієнко Є. Сміслові аспекти управління сучасним університетом. *Вища освіта України*. 2018. № 3. С. 78–83.

- 83.Силадій І. Якісна освіта в контексті управління впровадження інновацій. *Вища освіта України*. 2011. № 4. С. 105–112.
- 84.Сіроштан А. Розгляд поняття корпоративна культура в підприємницькій діяльності. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С.Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол. ред. О.Г. Козлова ; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 171–176.
- 85.Сіроштан А.М. Теоретико-практичні засади корпоративної культури організації: магістер. робота; науковий керівник О.І. Скоробагатська. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 92 с.
- 86.Смолінська О. Інноваційне управління у вищій педагогічній освіті з урахуванням співвідношення категорій організаційної культури та гендеру. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 1. С. 33–41.
- 87.Социальный менеджмент. Москва: Высш. шк., 2002. 271 с.
- 88.Співаковський О.В. Інноваційні методи управління інформаційними активами вищого навчального закладу. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2013. № 3. С. 3–7.
- 89.Степчина Н.П. Роль учнівського самоврядування у створенні єдиної системи корпоративної культури школи цінностей. *Виховна робота в школі*. 2013. № 12. С. 2–8.
- 90.Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія / Національна акад. пед. наук України, Державний вищ. навч. заклад "Університет менеджменту освіти"; [З.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна та ін.]. Київ: ТОВ "Альфа-Реклама", 2014. 337 с.
- 91.Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура. Діловий етикет. Київ: Знання, 2006. 391с.

- 92.Тимченко В.В. Организационные условия устойчивого управления вузом *Освіта в інформаційному суспільстві: філософські, психологічні та педагогічні аспекти*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 27-28 жовтня 2010 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Ін-т педагогіки АПН України; [редкол.: О.В. Михайличенко, А.А. Сбруєва, В.І. Статівка та ін.]. Суми: Університетська книга, 2010. С. 173–175.
- 93.Труш М.С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 103–109.
- 94.Улановська А. Залучення студентства до управління у вищій освіті: інституційний вимір дослідження. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2016. С. 94–97.
- 95.Улановська А. Залучення студентства до управління вищою освітою у контексті Болонського процесу: аналіз основних понять. *Педагогічна компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст*: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р. / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 221–225.
- 96.Управление высшим и средним образованием: монография / под ред. О. В. Михаличенко. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. 277 с.
- 97.Управление образовательным процессом в университете. *Педагогическое образование и наука*. 2008. № 5. С. 40–67.

98. Фадеєв В.І. Структура і функції системи управління освітніми ресурсами вищої освіти України. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, Дж. Бішоп, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. № 5 (31). С. 378–385.
99. Факторович А. Управление качеством образовательного процесса в современном вузе. *Педагогика*. 2009. № 3. С. 80–83.
100. Фоксек А.В. Суб'єкт-суб'єктне управління як інноваційний шлях підготовки майбутнього вчителя. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. № 3 (21). С. 309–315.
101. Черкасов О.В. Формування ефективної моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві. *Право та інновації*. 2018. № 4. С. 20–24.
102. Чистякова І. Команда як організаційна форма колективного управління в контексті мережування вищих навчальних закладів. *Педагогічна компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст*: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р. / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 237–239.
103. Шаповалова А.Т. Корпоративна культура підприємств туристської індустрії: магістер. робота; науковий керівник О.Ю. Кудріна. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 78 с.
104. Шевченко Є. Етичність організації: оцінка рівня етичності організації. *Управління освітою*. 2019. № 11, листопад. С. 60–65.
105. Яременко Л. Організаційно-економічний механізм управління вищою освітою. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 49–50.